

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

**Mgr. Martin Kubát**

**Management globální firmy a jeho vliv na lidské zdroje**

**Management of the global company and its influence on  
human resources**

**RIGORÓZNÍ PRÁCE**

**Praha 2008**

**Vedoucí práce:**

**doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.**

Prohlašuji,

že tuto předloženou rigorózní práci jsem vypracoval zcela  
samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu

V Praze 1.9.2008

.....

## Obsah:

Úvod .....	5
1. Znalostní společnost, znalostní podnik a lidský kapitál.....	6
1.1. Východiska znalostní společnosti a podniku.....	6
1.2. Pojetí lidského kapitálu a lidské zdroje.....	15
1.3. Japonská specifika personálního řízení.....	22
2. Globalizace a automobilový průmysl ve světě.....	31
2.1. Pojem globalizace .....	31
2.2. Rozvoj automobilového průmyslu ve světovém měřítku.....	35
2.3. Současné problémy rozvoje automobilového průmyslu u nás .....	39
3. Strategie nadnárodní společnosti AGC.....	44
3.1. Pojem strategie podniku .....	44
3.2. Základní profil společnosti AGC.....	46
3.3. Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	60
3.3.1. Systém odměňování .....	68
3.3.2. Pravidelné a efektivní hodnocení zaměstnanců .....	75
3.3.3. Zajištění odborného a kvalifikačního růstu pracovníků .....	84
3.3.4. Spokojenost zaměstnanců.....	88
3.3.5. Sociální programy, péče o pracovníky .....	94
4. Závěr .....	102
5. Soupis bibliografických citací .....	105
6. Bibliografie.....	108
7. Přílohy .....	115

## **Resumé:**

Předložená rigorózní práce vychází především z teorie znalostní společnosti, znalostního podniku a lidského kapitálu. Tyto jevy dokumentuje na situaci automobilového průmyslu ve světě, který patří mezi hlavní reprezentanty globalizačních tendencí vyvolávající velké změny. Rigorózní práce dokumentuje význam podnikové strategie a dokumentuje její součásti a vliv na podnikání na příkladu japonské nadnárodní společnosti Asahi Glass Company (AGC) se zvláštním důrazem na lidský kapitál. Blíže se věnuje problematice oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti, které se, v současnosti, stávají nedílnou součástí globálních procesů a na něž doléhá většina změn přicházejících v důsledku změn vyvolaných globalizací. Zvláštní důraz je kladen na některé z nosných prvků řízení lidských zdrojů, zvláště na odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, kvalifikační růst, ale také na spokojenost zaměstnanců a sociální programy.

## **Resume:**

The presented rigorous work especially stems from the theory of knowledge society, knowledge company, and human capital. These phenomena are documented on the automotive industry world-wide, belonging to the major representatives of the globalization trends which invoke the large changes. This rigorous work documents the significance of the company's strategy, and also documents its components and influence on enterprising, using the Japanese multinational Asahi Glass Company as an example and accentuating the human capital. This work attends closely to the problems of human resources management within the company, that actually become an integral portion of the global processes and are influenced by most of changes coming due to changes invoked by globalization. Especially some supporting elements - remuneration of employees, evaluation of employees, qualification growth, but also the employees' satisfaction and social programs - are accentuated.

## Úvod

Vývojové tendence k nimž dochází v oblasti řízení lidských zdrojů nelze posuzovat izolovaně od změn okolního prostředí. V dnešní době je víc než důležité citlivě vnímat vnější okolí, které představuje celou řadu společensko-ekonomických faktorů, jež mají zcela konkrétní dopady jak na zaměstnavatele, tak na zaměstnance, a ovlivňují tak zásadním způsobem „svět práce“. Současné procesy a s nimi související problémy ztrácejí lokální podobu, přesahují hranice a možnosti jednotlivých zemí – stávají se globálními a celosvětovými. Mezi klíčové činitele uvedených změn patří zejména globalizace, sílící konkurence, orientace na zákazníka, rozvoj techniky a technologie či restrukturalizace ekonomik. Svůj první střet s globalizací a vnější konkurencí český průmysl devadesátých let téměř nepřežil. Česká ekonomika však, v poměrně krátké době, zásadně změnila orientaci zpracovatelského průmyslu a přeorientovala se jednak na výroby s vyšší přidanou hodnotou a jednak s nesrovnatelně odlehčenou strukturou proti minulosti. Důležitou roli v české ekonomice hrají nyní nadnárodní společnosti, které zde, v posledních několika letech, umístily své investice. S nimi přišly nejen nové výrobní kapacity, nové technologie, ale také nové požadavky, mnohdy odlišná firemní kultura, způsoby řízení i odlišné požadavky na naše zaměstnance. Podniky, a s nimi všichni zaměstnanci, byly a jsou tak nuceny přizpůsobovat se měnícím se podmínkám okolního prostředí a vyrovnat se s požadavkem maximální flexibility. Uvnitř výrobních společností tak dochází ke změnám, kdy na jedné straně přitom stojí zájmy zahraničního zaměstnavatele, který se, prostřednictvím lokálního managementu, snaží vyrovnat s rostoucí dynamikou svého okolí, na druhé straně pak potřeby a přání zaměstnanců, pro něž je důležité sladění pracovního a mimopracovního života či jistota zaměstnání. Všechna z toho plynoucí rizika se stávají daleko více aktuálními, než tomu bylo v minulosti a zvyšuje se jejich kombinace a komplexnost.

# **1. Znalostní společnost, znalostní podnik a lidský kapitál**

## **1.1. Východiska znalostní společnosti a podniku**

Pro ekonomický růst v globální ekonomice se naprosto nezbytnou součástí staly znalosti. Ty se stávají nejcennějším strategickým zdrojem firem. „Každá organizace, která dynamicky reaguje na měnící se prostředí, nemá pouze zpracovávat efektivně informace, ale má také vytvářet informace a znalosti“ (Nonaka, 1994, s. 14). Pro udržení konkurenceschopnosti musí firmy jasně řídit své intelektuální zdroje. A k tomuto účelu vzniká mnoho projektů a programů znalostního managementu (Zack, 1999). Existuje mnoho definic znalostního managementu, Clarke a Rollo (2001, s. 177), uvádějí, že každá firma má své vlastní pojetí znalostního managementu, co však je pro všechny definice společné, je „angažovanost podniků do rozvinutí produkce a toku znalostí, přenos a užití znalostí k vytvoření ekonomické hodnoty“.

Odlišení znalostí od informací je klíčovým krokem pro znalostní management, neboť bez toho ztrácí znalostní management svůj smysl. Znalost je pak pojímána jako soubor informací a jako předmět, který je možno předávat mezi osobami a „skladovat“ ho v organizaci. Zatímco je-li informace pojímána jako tok, znalost pak spojuje jednotlivce navzájem a stává se neodlučitelnou od těch, kdo ji vytvořili a předávají. Proto je chybou oddělovat znalosti od osoby, neboť znalost ve své podstatě vyžaduje někoho, kdo ví (Fahey, Prusak, 1998). Pouze člověk je schopen převést informaci ve znalost. „Znalost je reziduum myšlení. Znalost pochází ze zkušenosti. Ale není to jen surová zkušenost. Pochází ze zkušenosti, kterou jsme reflektovali, udělali z ní smysl, testovali oproti dalším zkušenostem. Je to zkušenost, která je formována teorií, fakty a porozuměním... Znalost je to, co si uchováváme jako následek myšlení skrz problém... Znalost je vždy přetvářena v přítomném momentu“ (McDermott, 2000, s. 25).

Zack (2003) upozorňuje na nedorozumění vznikající tím, že za znalostně založené firmy se považují ty, jejichž výstupem činnosti je „znalost“ (např. poradenské firmy). Nebezpečím pro tyto „informační“ podniky je to, že se domnívají, že nepotřebují změnit způsoby provozu a tzv. průmyslové podniky (jejichž výstupem produkce jsou hmatatelné předměty) se domnívají, že se nemohou změnit.

Čtyři znaky charakterizují znalostně založenou firmu:

- proces efektivního užívání existujících znalostí a tvorba nových. V rámci tohoto procesu se znalosti z jedné části podniku používají i v dalších částech organizace, minulé zkušenosti se používají v přítomnosti, zaměstnancům jsou poskytovány příležitosti a podněty k pokusům, učení a ke spolupráci z různých částí podniku na vytváření nových znalostí;
- místo tvorby znalostí; Firma si uvědomuje, že znalost často vzniká jako vedlejší produkt sociální interakce, a hledá znalosti, kdekoli je to možné, a spojuje se s kýmkoliv, kdo může pomoci v učení toho, co firma potřebuje (učení se od zákazníků, partnerů, konkurentů, přičemž tradiční fyzické a právní hranice se stávají dynamickými);
- znalostní strategie; Jedná se o vyrovnaní procesů znalostního managementu se strategií firmy. Ke znalosti firma přistupuje jako ke klíčovému strategickému zdroji;
- firemní kultura, která reflektuje znalost v každém aspektu činnosti firmy.

Znalostní management může mít ve firmách různou podobu. Zack (1999) uvádí, že se může jednat o rozvoj užívání nových informačních technologií pro práci s jasně zdokumentovanými znalostmi. Druhým přístupem je zaměření se na zaměstnance firmy jakožto tvůrce znalostí. V tomto případě firma považuje za nejdůležitější tzv. nevyjádřené znalosti, které se působením sociálních interakcí formují v jasně formulovatelné.

Dostupnost informačních technologií má zásadní vliv na práci se znalostmi a na tvorbu nových. Informační technologie se zatím nestaly nezávislou vnější silou stojící nad společnostmi. Přijímání konkrétních myšlenek a technologií vyplývá z teoretické perspektivy formulované skupinou lidí a tito lidé formují znalostní komunity. Osobní interakce podporují inovaci, proto stále dochází k fyzické koncentraci lidí pracujících v průmyslu vyspělých technologií. Fyzické setkávání specialistů umožňuje lepší práci s nevyjádřenou znalostí a také vlastní inovaci s technikou potřebnou pro výzkum. Z těchto důvodů je těžké pro specialisty ze vzdálených míst opakovat výzkumné pokusy bez vysoce specializovaných znalostí a přizpůsobeného technického vybavení. Vyspělé telekomunikační systémy zatím nestačí k překonání potřeby fyzické koncentrace znalostních komunit (Porter, 1994).

Samotné používání informačních technologií k vytváření znalostí nevede často k očekávanému výsledku. McDermott (2000) označuje jako past situaci, kdy znalostní management užívá informační manažerské nástroje a koncepce vytváření systémů managementu znalostí (např. vznik elektronické databáze obsahující dokumenty klíčových procesů nevedl k vytvoření potřebných znalostí). Nonaka (1994) považuje za základní proces vytváření znalostí ve firmě inovaci. Přitom považuje za nedostatečné chápat inovaci jako zpracování informací nebo řešení problémů. Inovaci vidí jako proces, v němž organizace vytváří a stanovuje problémy a teprve potom aktivně vyvíjí nové znalosti k jeho řešení. Informace a znalosti takto získané mohou být spouštěcím mechanismem změn v širším znalostním systému organizace.

Foray a Lundvall (1996) označují zřejmou a jasně formulovanou znalost jako kodifikovanou. Kodifikace znalosti pro ně znamená transformaci nevyjádřené znalosti do „informace“, která je pak snadno přenositelná přes informační strukturu. V transformaci spatřují redukci a úpravu, což umožňuje snadný přenos, verifikaci, skladování a reprodukci znalosti. Kodifikovaná znalost je běžně přenositelná jak na dlouhé vzdálenosti, tak i mezi organizacemi a za nízkou cenu. Úskalím obchodovatelnosti kodifikované znalosti a informací je to, že prodávající si drží přístup k informacím a je pro něj obtížné zabránit kupujícímu v jejich dalším prodávání. Obtížně se také dosahuje dohody o ceně mezi kupujícím a prodávajícím, neboť kupující přesně neví, co kupuje, a kdyby plně znal informaci nebo kodifikovanou znalost, nekupoval by ji. Kodifikovaná i nevyjádřená znalost se navzájem doplňují, kodifikace není nikdy ukončena a hranice mezi nevyjádřenou a vyjádřenou znalostí se pohybuje.

Jiný pohled na rozdíl mezi vyjádřenou a nevyjádřenou znalostí zastává Nonaka (1994, s. 15): „... informace je tok zpráv, zatímco znalost je tvořena a organizována právě tokem informací zakotvených na odevzdání a vírách držitele. Toto pochopení zdůrazňuje nezbytný aspekt znalosti vztažený k lidskému chování“. Informaci pojímá jako médium nebo materiál pro iniciaci a formování znalosti. Znalosti přikládá aktivní a subjektivní povahu zastoupenou pojmy jako je víra a zaujetí, jelikož obojí je hluboce zakořeněno v hodnotových systémech jedinců a „ospravedlněnou pravdivou víru“ považuje za konvenční definici znalosti. Ospravedlnitelnost určuje rozsah, do kterého se znalost, vytvořená v rámci organizace, skutečně pro organizaci vyplatí.



Tímto ospravedlnitelnost určuje kvalitu vytvořené znalosti a obsahuje kritéria pro posouzení pravdivosti.

Wenger (2000) se zabývá možností, jak řídit znalosti ve firmě fungující v znalostně založené ekonomice a jak spojit neformální a formální aspekty učení. Uvádí, že znalost je něco víc, než je jedinec schopen vyjádřit, a je to spíš živoucí proces než předmět. Typickým řešením případů, kdy je potřeba zvládnout zacházení se znalostmi, je existence velkých oddělení vzdělávání, center excellence, komplexních informačních systémů, soubor základů znalostí publikovaných na Internetu. Důvodem aplikace těchto řešení je to, že se zdají být hmatatelná, ospravedlnitelná a upravitelná.

Klíčovým elementem je jasné porozumění typu struktury, na kterou může být položena zodpovědnost za učení a znalosti. Funkční, multi-divizní i projektová organizace nemají vhodnou strukturu pro oblast znalostí. Ve znalostně založené organizaci se vyskytuje struktura označovaná jako "komunita praxe". Znakem komunity praxe je to, že v rámci své specializace nebere znalost za předmět, znalost je živoucí část činnosti komunity, vědění je aktem participace. Příkladem může být kmen, cech středověkých obchodníků nebo pouliční gang. Komunity praxe nejsou ničím novým, existují už od počátků lidstva a jsou všude i v organizacích. Nová je ale potřeba organizací postupovat více záměrně a systematicky ve zvládnutí znalostí, a proto je potřeba dát této staré struktuře novou, centrální roli v chodu organizace. Některé soukromé i veřejné organizace již praktikují tento přístup. Komunity praxe jsou poslední vlnou pokračující evoluce v organizační struktuře (Wenger, 2000).

„Znalostní strategie založená na komunitách praxe není plánem k navržení a implementaci. Je více podobná sociálnímu hnutí, které získá hybnou sílu, když se nová myšlenka šíří, mění očekávání lidí a smysl možností. Účelem je vytvořit cyklus aplikací, ohodnocení, reflexí a obnovy, čímž se organizace učí skrz akce jak identifikovat a převzít odpovědnost za klíčové oblasti znalostí“ (Wenger, 2000, s. 18). Miller (1996) považuje za důležité vyvinout ve znalostně založené ekonomice systémy investice a alokace lidského kapitálu k přesnému zachycení kapacit nebo kompetencí, které se hromadí v průběhu života, práce a kontinuálního učení. Signály obecných kognitivních výsledků a projevů chování, jako jsou středoškolská vysvědčení a výcvikové certifikáty, jsou podle něho příliš vágní a statické. Z dynamického užívání a nabývání znalostí vyplývá požadavek pružnějších, k obsahu vztažených a transparentních signálů. Absolvování prestižní univerzity slouží jako

výběrové síto pro zaměstnavatele, avšak obsah znalostí se vytrácí. Ve znalostně založené ekonomice je však nejdůležitější to, co jedinec specificky ze svých vlastních myšlenek přidá ke všeobecné hodnotě řetězu výrobního procesu. Spotřebitel výrobků nyní rozlišuje na základě specificky kvalitních preferencí a jedinečném osobním vkusu. Požadování specifické znalosti o tom, co se spotřebovává, se stalo jedním ze základních znaků znalostně založené ekonomiky. Masová produkce upadá a informační systémy lidského kapitálu zakořeněné v této oblasti jsou příliš chudé na informace ve znalostně založené ekonomice. Proto je potřeba, aby management lidského kapitálu reflektoval nové požadavky produkce na schopnosti firem zaměstnávat, alokovat a vyvíjet své lidské zdroje. Musí také reflektovat to, že rostoucí důležitost dalšího vzdělávání ve znalostně založené ekonomice vyvíjí nátlak na signály a podněty charakterizující rozhodnutí o investicích do lidského kapitálu. „V nedávných dekadách měnící se pracovní trh a sociální podmínky vedly k jasné poptávce po větším množství vzdělávání. Vyšší středoškolské a terciární kvalifikace, které byly jednou navrženy pro elitní minoritu pracovní síly, se stávají důležitými pro rostoucí podíl pracovních míst“ (Investing in Education, 2000, s. 62). Roste poptávka po vysoce kvalifikované pracovní síle, stoupají investice do výdajů na výzkum a rozvoj. Zároveň se zvětšuje znalostní mezera mezi státy. Rychlý nárůst znalostí může mít nepříznivé následky na nekvalifikovanou pracovní sílu a nárůst nezaměstnanosti (Korea and the Knowledge-based Economy, 2000).

OECD považuje ekonomiky za znalostní, když jsou přímo založeny na produkci, distribuci a užití znalostí a informací. „Znalostně založená ekonomika je taková, která podporuje svoje organizace a lidi k získávání, vytváření, rozšíření a užití... znalostí efektivněji pro větší ekonomický a sociální rozvoj“ (Korea and Knowledge-based Economy, 2000, s. 32). Podmínkami pro to, aby hospodářství vykazovalo rysy znalostně založené ekonomiky- růst efektivity, flexibility, schopnost restrukturalizace a odpovědi na nové výzvy, přijímání nových firem a využívání příležitostí k zajištění toho, že přínosy růstu jsou široce sdíleny společností- má být:

- ekonomický a institucionální režim, který poskytuje podněty k efektivnímu užití existujících znalostí a k vytváření nových znalostí a k zakládání podniků
- vzdělaná a dovednostmi vybavená populace, která umí vytvořit a užít znalosti
- dynamická informační infrastruktura, která usnadňuje efektivní komunikaci, rozšíření a zpracování informací

- systém výzkumných center, univerzit, poradců, podniků a dalších organizací, které se dokáží orientovat v rostoucím množství globálních znalostí, přizpůsobit je lokálním potřebám a vytvořit novou znalost.

Carter (1996) si klade otázku, zda nejsou všechny ekonomiky znalostně založené, neboť všechny ekonomické systémy jsou závislé na velkém množství dovedností a porozumění sociálnímu a přírodnímu prostředí. Rozdíl mezi znalostně založenou ekonomikou a dřívějšími ekonomikami spatřuje v tom, že dříve, když technologická úroveň byla statická nebo se měnila pomalu, byla většina znalostí také volně dostupných, ale nové myšlenky, které vedou ke změně, jsou úzce spojeny s tržními stimuly a znalosti se staly centrálním předmětem ekonomické aktivity. „Státy restrukturuji ekonomiky a společnosti, aby odpovídaly na technologické, sociální ekonomické změny, a hledají jak využívat těchto změn. Jako součást tohoto pokračujícího procesu je všude přikládána větší váha jedincům se znalostmi a dovednostmi. Hodnota tak daná lidským vlastnostem, společně s pokračujícím růstem stupňů vzdělání, příjmů a bohatství, řídí zvýšenou poptávku pro učení ve svém nejširším smyslu. Jako následek je zde přirozená tendence jedinců hledat vyšší stupně výsledků ve vzdělání a tendence vlád je podporovat je v tom. Současné zde mohou být překážky spojené s účastí na vzdělávacích systémech, jako jsou vysoké náklady, a nedostatek ocenění ve smyslu výdělků a vyhlídek na zaměstnání“ (Investing in Education, 2000, s. 57). Vlády někdy ani nemohou uspokojit poptávku po vzdělání v souvislosti s nedostatkem zdrojů pro poskytnutí adekvátní struktury programů, institucí a personálu.

Pozitivní vliv vzdělání na ekonomický růst zdůrazňuje Becker (1993). Vědecké a technické znalosti považuje za činitele zvyšující produktivitu práce a další vstupy ve výrobě. „Systematická aplikace vědeckých znalostí k produkci zboží značně zvyšuje hodnotu vzdělání, technického školení a výcvik v zaměstnání tím, jak se stává znalost ztělesněnou v lidech- ve vědcích, odbornících, technících, manažerech a dalších přispěvatelích ve výstupech (Becker, 1993, s.24). U zemí s rostoucím příjmem se zvýšilo vzdělání a výcvik, na úrovni vysokého školství se to projevilo tím, že děti ze středně situovaných a chudších rodin navštěvují vysoké školy.

López, Thomas, Wang (1998) považují kvalitu a kvantitu vzdělání za stejně významné. S kvalitou vzdělávání spojují i distribuci vzdělávání. Rovnost přístupu ke vzdělávání je v demokratických zemích deklarována všem, ale v realitě ji ovlivňuje

mnoho faktorů. V počátečním vzdělávání mají zásadní význam např. finanční možnosti rodičů, dostupnost školy...

Ok a Tergeist (2003) uvádějí, že přístup k celoživotnímu vzdělávání umožněný zaměstnavatelem po dobu vykonávání zaměstnání je dán jednak individuálními charakteristikami jako je věk, stupeň dosaženého vzdělání, velikost firmy a druh smlouvy. Lépe vzdělaní zaměstnanci ve vysoce kvalifikovaném vzdělávání mají více příležitostí než méně vzdělaní, manuálně pracující zaměstnanci. Starší zaměstnanci méně participují na dalším vzdělávání než mladší. Ok a Trigeist (2003) tuto skutečnost vysvětlují jednak neochotou zaměstnavatelů investovat do starších zaměstnanců, neboť předpokládáný čas, který by měli tito zaměstnanci strávit ve firmě, považují za krátký pro zhodnocení investice. Sami starší zaměstnanci v souvislosti se stejným způsobem vnímání času jako zaměstnavatelé považují vzdělání pro ně za neperspektivní.

Ok a Tergeist (2003) uvádějí, že celoživotní vzdělávání má alespoň nepřímý vliv na ekonomický růst, neboť zvyšuje zaměstnatelnost a schopnost vypořádat se s nezaměstnatelností a tím aktivuje pracovní zdroje.

Faktory snižující ekonomickou návratnost investice do vzdělání jsou (Soubotina, Sheram, 2000):

- nízká kvalita vzdělávání
- situace, kdy znalosti a dovednosti nabyté ve vzdělávacím procesu neodpovídají tržní poptávce
- nedostatečná poptávka po lidském kapitálu kvůli pomalému ekonomickému růstu, dochází tak k nevyužití a nedocení lidského kapitálu
- přibližně stejné mzdy zaměstnanců s nízkou a vysokou kvalifikací pro zachování relativní rovnosti ve výdělcích- děje se tak v centrálně řízených ekonomikách.

Aby vzdělávání chudého obyvatelstva vedlo k ekonomickému růstu, je potřeba nejenom umožnit této skupině přístup ke vzdělání, ale je také potřeba jim dát příležitost pro zhodnocení dosaženého vzdělání, ať už je to vlastní fyzický kapitál nebo příslušné pracovní místo (Thomas, Dailami, Dhareshwar, 2000). Hodnotu vzdělání pro stát je možno měřit ve výdajích států na vzdělávání. Mnoho zemí poskytuje bezplatné základní i středoškolské vzdělání, protože očekávají přínos ze vzdělání pro celou společnost, nikoliv jen pro jedince (plnohodnotná participace na sociálním a ekonomickém životě), zatímco terciární vzdělání je v mnoha státech

zpoplatněno, protože je viděno jako větší přínos pro jedince než pro společnost (Soubbotina, Sheram, 2000).

Příkladem nepřímého efektu vzdělání na ekonomický růst může být vyšší kvalita zdraví vzdělaných lidí a ochrana životního prostředí. Thomas, Dailami, Dhareshwar (2000) uvádějí, že lépe vzdělané ženy mají zdravější děti a také jich mají méně, čímž nedochází k tak velkému demografickému tlaku na přírodní prostředí. Vzdělanější lidé také dokáží lépe využívat přírodní zdroje, dokáží se lépe hlásit ke svým lidským právům a kontrolovat veřejné dění, což pomáhá k utváření institucí a boji proti korupci.

Jako příklad země, kde byly splněny podmínky pro to, aby vzdělání podporovalo ekonomický růst, uvádějí autoři Koreu. V průběhu 20. století získaly ženy rovný přístup ke vzdělání, trh se otevřel mezinárodnímu prostředí a vzrostla poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích, čímž posloužila jako stimul pro další vzdělávání. Vzdělání a růst se tak navzájem podporují a obojí tak přispívá k celkovému blahobytu. Stejně tak u Číny našli tito autoři spojitost ekonomického růstu a vzdělání. Podtrhují čínský zahraniční obchod a investice, cenovou reformu a reformu státem vlastněných podniků. Rychlý růst HDP by nebyl dosažen, nebyť reformou ve vzdělávání, ale samotné vzdělávací reformy by nevedly k takovému růstu.

Vzdělání jako investice do lidských znalostí a dovedností může podporovat ekonomický růst, zvyšovat produktivitu, mít pozitivní vliv na osobní a sociální rozvoj a jako každá investice obsahuje náklady a očekávání výnosů (Investing in Education, 2000).

Prichett (2005) poukazuje na to, že vzdělání nepřispívá k ekonomickému růstu. Autor tvrdí, že skutečnost, že mikroúdkazy o tom, že ekonomický růst je těžen ze vzdělání, nemohou být pojmány jako důkazy vůbec. Jestliže je položena otázka „bude zvyšující se vzdělání daného jedince během jednoho roku zvyšovat nebo snižovat celkovou úhrnnou ekonomickou prosperitu?“ data na individuální úrovni nejsou jenom slabá, ale logicky neadekvátní. Individuální data mohou ukazovat, jak jedinci s vyšším vzděláním mají vyšší mzdy. Avšak k vyvozování z tohoto nárůstu ve mzdách nárůst celkového výstupu vyžaduje tvrzení, že soukromé (nebo tržní) a společenské marginální produkty jsou stejné (nebo alespoň ne příliš nerovné). Ale toto tvrzení o soukromých a sociálních výnosech, což je nezbytné k učinění mikroúdajů užitečných pro makroekonomické otázky, je přesně to co individuální data nikdy nemohou ukázat (vedle toho bývají téměř jistě falešná). Existují přijatelné

modely..., dle kterých má vzdělání všechny obvyklé efekty na mikroúrovni, ale žádné když ne nepříznivé efekty v souhrnu“ (Prichett, 2005, s. 29). Interpretace souhrnného důkazu má být konzistentní s mikroúdaty.

Případem, kdy vzdělání nepřináší ekonomický růst, je situace, kdy převyšuje nabídka vzdělané pracovní síly a poptávka po ní je stagnující. Dalším činitelem bránícím vzdělané pracovní síle přispívat k ekonomickému růstu je nedostatečné množství (stárí) technologií. Pokud vzdělání lidé nemají adekvátní prostředky, může nastat situace, kdy nejméně vzdělaná pracovní síla podává stejný pracovní výkon jako vysoce kvalifikovaní pracovníci. Toto jsou případy, kdy finanční investice do vzdělání je ztrátová a vede k poklesu produktivity po dobu, kdy se pracovník vzdělává, a po ukončení vzdělávacího procesu nepřispívá ke zvýšení produktivity (Prichett, 2005). Mohou zde být nefinanční pozitivní aspekty ze vzdělávání (např. péče o zdravotní stav) projevující se nepřímo na ekonomickém růstu.

Dalším případem, kdy podle Prichetta (2005) vzdělání nevede k ekonomickému růstu je situace, kdy vzdělaná pracovní síla je využívána k neproduktivním činnostem. Pro jednotlivce je to sice ekonomicky výhodná aktivita, neboť má vysokou mzdu, ale z hlediska národního hospodářství k produktivitě nepřispívá. Jako příklad špatné alokace pracovních sil uvádí autor přebujelou státní byrokracii.

„Poukázání, že vzdělání není dostatečnou podmínkou pro růst, neznámá, že vzdělání nemůže být nezbytnou podmínkou, nebo to neznámá snižování jeho důležitosti, ale spíše to znamená zvyšování důležitosti identifikace a podniknutí těch komplementárních reforem v nevzdělávacím sektoru vedoucích k tomu, že se vzdělání vyplatí“ (Prichett, 2005, s. 43).

Jako hlavní rys firem poskytující služby je možno považovat jejich přesvědčivé spoléhání se na znalosti ztělesněné v lidském kapitálu. Dva typy profesních zkušeností jsou ztělesněny v lidském kapitálu. Jednak je to obecná profesní zkušenost, kterou zaměstnanec získává od doby vstupu na pracovní trh, a jednak je to firemní specifická zkušenost získaná při výkonu práce ve stávající firmě. Hodnota obou typů zkušeností je dána tím, jak přináší firmě konkurenční výhody v podobě neutralizování hrozeb, využívání příležitostí a zvyšování celkového výkonu. V sektoru služeb a hlavně v poradenském sektoru mají oba typy zkušeností veliký význam, neboť samotné zkušenosti jsou z velké části vlastním zbožím a významným kritériem klientů pro výběr firmy je její pověst. Případem, kdy hodnota stávajících zkušeností klesá, je změna kontextu, ve kterém jsou služby poskytovány, nebo

přeorientování se na nové služby. Nejlepším řešením této situace je příjem nových vnějších zkušeností. Kombinace aktuální obecné zkušenosti se specifickými firemními zkušenostmi dává firmě unikátní pozici na novém trhu (Laursen, Mahnke, Vejrup-Hansen, 2005).

## **1.2 Pojetí lidského kapitálu a lidské zdroje**

Lidským kapitálem nazýváme souhrn vrozených a získaných schopností, zručností a vědomostí, kterými lidé disponují (Lisý, 1999, s. 235). Teorie lidského kapitálu vzniká v šedesátých letech minulého století. Její vznik je spojen převážně s americkými ekonomy, jako Schulz, Becker, Mincer, Griliche, Denison a další. Uvedená teorie považuje vzdělání za základnu lidského kapitálu. Jaká tato základna je, to ovlivňuje zejména vzdělávací systém v té které zemi. Autor této práce je toho názoru, že člověk k této základně (školnímu vzdělání) musí trvale přidávat „vlastní přidanou hodnotu“, tj. další vědomosti, dovednosti, zkušenosti a hlavně schopnost si obstarat důležité (hlavně odborné) informace, zpracovat je a v praxi efektivně využít.

Za prvního ekonoma, který uplatnil „koncept“ lidského kapitálu, považuje Lisý (1999) Pettyho. Petty jako první tvrdil, že zdrojem bohatství je lidská práce. Další autoři na tuto myšlenku navázali, když se zabývali člověkem jako nositelem určitých znalostí, schopností a dovedností. Tak například Smith (podle Lisého, 1999) ve své knize „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“ pokládá za hlavní zdroj ekonomického pokroku a růstu ekonomického blahobytu rozvoj schopností dělníka. Smith poprvé vyslovil myšlenku investování do lidského kapitálu, když ve své knize uvedl, že rozdíly mezi osudy jedinců s různou úrovní vzdělání a kvalifikace jsou odrazem rozdílů ve výdělku nutném k úhradě vynaložených na získání těchto dovedností. Armstrong (2002, s. 72) k tomu poznamenává „Návratnost investic do kvalifikace lze tedy srovnávat s návratností investic do hmotného (věcného kapitálu). Toto srovnání však má svá omezení. Firmy vlastní hmotný materiál, ale – s výjimkou otrokářské společnosti – nikoliv své pracovníky.

Becker (1993) rozlišoval specifický lidský kapitál, využitelný pouze v dané společnosti (podniku) a všeobecný lidský kapitál, který je využitelný v různých zaměstnáních. Toto rozlišení se ukázalo jako užitečné při analýze determinant

fluktuace pracovníků, ale také při vysvětlení rozdílnosti způsobů financování investic na tvorbu všeobecného a specifického kapitálu. Becker sice svá zkoumání zaměřil především na vzdělávání při zaměstnání, nicméně závěry, ke kterým dospěl považuje za aplikovatelné i na vzdělávání počáteční.

Některé analýzy Beckera i jiných autorů se soustředily na zkoumání vztahu mezi délkou vzdělání a výší očekávaného výdělku. Z tohoto aspektu zkoumali vliv rodinného zázemí a finančních omezení na úroveň vzdělání. Jelikož lidský kapitál nemůže sloužit jako záruka na investice vložené do jeho tvorby, jako je to v případě investic do fyzického kapitálu, možnosti získat půjčku na tento druh investic jsou omezené. Ve snaze eliminovat tuto formu omezení vznikají návrhy na veřejné poskytování vzdělání. Školné a přidružené náklady však tvoří jen část celkových nákladů na vzdělání, přičemž jejich druhou část tvoří např. výdělek obětovaný po dobu vzdělávání. Proto při rozhodování o délce vzdělání hraje finanční omezení významnou roli i v případě veřejného financování nákladů na vzdělání. Rozsáhlé empirické výzkumy poukazují na to, že mezi sociálně ekonomickým postavením rodičů a úrovní vzdělání jejich dětí existuje významná pozitivní korelace.

Ve zprávě OECD (The Well-being of Nations, 2001, s. 18) je lidský kapitál definován jako: „Znalosti, dovednosti, kompetence a atributy ztělesněné v jedincích umožňující tvorbu osobního, sociálního a ekonomického blaha“. Tato definice je od ostatních běžně užívaných rozšířena o atributy, za což se považuje to, co není explicitní a nedá se vyjádřit v termínech znalost a dovednost, ale přitom to přispívá k vytváření blahobytu. Je nutné brát v úvahu, že se lidský kapitál vyvíjí ve specifickém kulturním uspořádání. Vytváření lidského kapitálu je záležitostí celoživotního učení. Tvoří se v raném dětství rodinnou výchovou, formálními vzdělávacími institucemi, učením na pracovišti, a to jak formálním školením, výkonem vysoce odborných činností, tak neformálním učením na pracovišti i v občanském životě.

Miller (1996) považuje za specifické rysy osobnostního lidského kapitálu profesní kompetence a pokládá je za výsledek zkušeností z pracoviště i z domácího prostředí. Podněty a závazná pravidla ovlivňující jak a co se člověk učí a pamatuje a zapomíná se objevují v široké škále institucí a tradicí. Ve znalostně založené ekonomice je rozvíjení lidského kapitálu vyzdvihováno na nový stupeň, neboť v ekonomice, kde znalost je užívána k produkci dalších znalostí, není žádný jiný zdroj tak ústředním pro



dosažení úspěchu. Znalostně založená ekonomika je tvarovaná způsobem užití a produkce lidského kapitálu. Informace a metody pro učinění rozhodnutí, které se týká užití a získání lidského kapitálu, jsou určovány požadavky produkce zdrojů živobytí a fyzických věcí, jako je jídlo nebo stroje. Znalostní obsah, specifické dovednosti jedinců hrály důležitou roli, avšak ve většině případů byly dovednosti zemědělců i dělníků zaměnitelné. Svaly, obratnost a několik obchodních triků sloužilo dobře pro většinu úkolů. Ne však pro inovaci, tvořivost a přidání vlastního úhlu pohledu k produktu za účelem zvýšení jeho hodnoty. Čaplanová (1999, s. 49) definuje lidský kapitál jako „souhrn schopností a vědomostí, kterými lidé disponují a které zvyšují jejich výdělkové možnosti“. Autorka se přiklání k názoru, že každý člověk by měl o tvorbě svého lidského kapitálu rozhodovat sám ve spolupráci se svoji rodinou. Měl by nést také určitou zodpovědnost za financování tvorby lidského kapitálu, který má charakter investice.

Soudobá ekonomická teorie lidského kapitálu „chápe pracovníky jako ztělesnění souboru dovedností, které si mohou zaměstnavatelé pronajmout“ (Armstrong, 2002, s. 72). Zdůrazňuje přidanou hodnotu, jíž lidé mohou přispět společnosti. Pohlíží se na lidi jako na jmění a zdůrazňuje, že investice společnosti do lidí přinesou užitečné výhody. Teorie tedy podporuje filozofii řízení lidských zdrojů, která v podobě vytvořené v 80. letech považuje pracovníky spíše za jmění (aktivum) než za náklady. Tak například Storey (uvedeno podle Armstronga, 2002, s. 29) považuje lidi za lidský kapitál, díky němuž lze dosáhnout zisku, jestliže organizace investuje do jeho rozvoje: „Pracovníci jsou vysoce ceněné aktivum organizace, zdroj konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.).“

Ovšem podle Davenporta (uvedeno podle Armstronga, 2002) je toto pojetí omezené a ve skutečnosti problematické, protože:

- pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění, které lze koupit, prodat a nahradit podle rozmaru jeho vlastníků – stále aktivněji totiž řídí své vlastní pracovní životy,
- názor, že podniky vlastní lidské jmění stejně jako vlastní zdroje, není z principu přijatelný a v praxi použitelný; poškozuje lidi tím, že je zařazuje do stejné kategorie jako provozovnu a její vybavení,

- žádný systém „účetnictví lidského jmění“ ještě nedokázal vytvořit přesvědčivou metodu přiřazování finanční hodnoty lidským zdrojům; v každém případě to snižuje onu obtížně postižitelnou přidanou hodnotu, kterou mohou do organizace vnést lidé.

Lidský kapitál je tedy všeobecně považován za důležitého činitele rozvoje každé země i jednotlivých podniků. Je stále více evidentní, že lidský kapitál hraje stále větší úlohu při vytváření a přizpůsobování se technickým a technologickým inovacím. „Ale investování do lidského kapitálu, ač extrémně důležité, je nedostatečné pro rychlý ekonomický růst. Takové investice musí být doprovázeny správnou rozvojovou strategií“ (Soubbotina, Sheram, 2000, s. 36). Autorky tato tvrzení dokazují na příkladu Vietnamu a Filipín, kde v obou státech je gramotnost dospělých lidí na vyšší úrovni než v jiných jihoasijských zemích, avšak v minulé době byl jejich hospodářský růst pomalý, neboť to byly právě rozvojové strategie, co jim bránilo plně využívat lidský kapitál.

Jako hlavní rys firem je možno považovat jejich přesvědčivé spoléhání se na znalosti ztělesněné v lidském kapitálu. V sektoru služeb a hlavně v poradenském sektoru mají oba typy zkušeností vysoký význam, neboť samotné zkušenosti jsou z velké části vlastním zbožím a významným kritériem klientů pro výběr firmy je její pověst. Případem, kdy hodnota stávajících zkušeností klesá, je změna kontextu, ve kterém jsou služby poskytovány, nebo přeorientování se na nové služby. Nejlepším řešením této situace je příjem nových vnějších zkušeností. Kombinace aktuální obecné zkušeností se specifickými firemními zkušenostmi dává firmě unikátní pozici na novém trhu (Laursen, Mahnke, Vejrup-Hansen, 2005).

V této souvislosti je třeba též vymezit pojem lidské zdroje. Lidské zdroje, to jsou lidé, kteří díky své práci představují jeden z významných výrobních faktorů, tedy zdrojů. Všeobecně jsou lidské zdroje uznávány jako velmi významné pro úspěšné fungování každé společnosti (podniku) – vedle zdrojů materiálových (např. stroje, zařízení, materiál, energie) a finančních. Někteří autoři (např. Palán, 2002) dokonce považují lidské zdroje za nejdůležitější zdroje, protože uvádějí do pohybu ostatní dva zdroje a determinují jejich využívání.

Význam lidských zdrojů většinou bývá zmiňován především z hlediska jejich prospěšnosti pro zaměstnavatele, což opomíjí fakt, že někteří lidé nefigurují v pozici zaměstnance (tudíž nejsou přínosem pro společnost díky své námezdní práci), nýbrž právě v pozici zaměstnavatele. Toto opomenutí však není nijak významné, protože i osobu zaměstnavatele lze zahrnout do lidských zdrojů, a přestože v jeho práci převažují jiné prvky než v práci řadového zaměstnance (především díky řídicí, manažerské činnosti), přináší i on svou prací prospěch danému podnikatelskému subjektu jako celku. Někteří autoři považují osoby figurující v pozici zaměstnavatele za jakýsi hnací motor ekonomiky. Považují lidi s podnikatelskými schopnostmi za specifickou skupinu v rámci lidského kapitálu, kteří, „jako vlastníci kapitálu organizují výrobu, podstupují rizika spojená s podnikáním, jsou iniciátory výrobních inovací, zavádějí nové technologie a objevují nové trhy“ (Vlček, 1998, s. 30). Již z tohoto názoru je patrné, že lidé jsou lidskými zdroji, ale jejich vlastnosti, schopnosti a dovednosti bychom v moderní terminologii spíše označili pojmem lidský kapitál.

Lidský kapitál je pojem užší než lidské zdroje. Schultz (uvedeno podle Armstronga, 2002, s. 72), od kterého pojem lidský kapitál pochází, jej v roce 1981 definoval následovně: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ Jiná definice považuje lidský kapitál za jednu ze složek kapitálu, spojovanou s rozdílnou schopností jedinců vytvářet budoucí důchody (Žák, 1999). Další vymezuje lidský kapitál jako „zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe“ (Palán, 2002, s. 113). Lidský kapitál dané země je podle této definice vytvářen díky rozvoji lidských zdrojů, tedy díky „zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby uživatelů lidských zdrojů a současně aby jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu s sociální, občanskou a osobní suverenitou“.

Díky vágnosti vymezení pojmů lidské zdroje a lidský kapitál bývají tyto pojmy zaměňovány. Na nepřesnosti používané terminologie v oblasti lidských zdrojů poukazují různí autoři, např. Petříková (2002, s. 9-10), která sice uznává, že lidé představují významný zdroj konkurenceschopnosti a že se v procesu tvorby hodnoty

postupně stali výrobními faktory/ zdroji, právě tak jako materiál, zařízení nebo produktivní zkušenost. Nicméně s používáním pojmu lidské zdroje zřejmě nesouhlasí. „Když se v anglosaské literatuře usadil název „lidské zdroje“ (human resources), namítali němečtí odborníci, že člověk je a vždy zůstane (plným) člověkem (Mensch ist immer Mensch). Navíc z čistě sémantického hlediska výraz „zdroj“ představuje něco, co vyvěrá, co se těží, z čeho se bere, co se spotřebovává, tedy čeho ubývá. Což se neslučuje s představou stále rostoucích lidských schopností, znalostí, sil“. Proto se podle Petříkové začaly používat i jiné pojmy, jako například lidský potenciál, lidský kapitál atd. Lidi však nepovažuje ani za kapitál, protože kapitálem se mohou pro podnik stát pouze znalosti, schopnosti a dovednosti lidí.

Význam lidského kapitálu pro každý podnikatelský subjekt je zřejmý: neustále zvyšovat přidanou hodnotu zboží a služeb daného podnikatelského subjektu a tím i jeho hodnotu. V dnešní turbulentní době, v době neustálých inovací, je však třeba lidské zdroje cílevědomě řídit v souladu se strategickými cíli a záměry.

Schuler a Jackson se soustředili na řešení vztahu strategie podniku a politiky řízení lidských zdrojů, zejména na vyvozování souvislostí mezi politickou řízení lidských zdrojů a způsobů chování a jednání pracovníků. To vždy souvisí s pozicí toho kterého pracovníka a naplňováním jeho rolí v pracovním procesu.

<b>Strategie</b>	<b>politika ŘLZ</b>	<b>chování pracovníků (role)</b>
Inovace	<p>Pracovní místa (funkce), vyžadující Těsnou interakci a koordinaci jednotlivců ve skupinách, hodnotící přístupy, které spíše zohledňují dlouhodobé a celoskupinové výkony,</p> <p>Pracovní místa (funkce), které umožňují pracovníkům rozvíjet dovednosti, které lze využít i na jiných místech firmy</p>	<p>vysoká míra tvůrčího chování</p> <p>dlouhodobý výhled</p> <p>poměrně vysoká míra spolupráce a vzájemně závislého chování</p> <p>dosti velký zájem o kvalitu</p> <p>dosti velký zájem o kvantitu</p>

Strategie	politika ŘLZ	chování pracovníků (role)
soustředění se na kvalitu	<p>systémy odměňování, které zdůrazňují Vnitřní rovnost, než rovnost ve srovnání s vnějškem či trhem,</p> <p>platové stupnice, které jsou spíše nízké, ale umožňují pracovníkům vlastnit akcie firmy a dávají jim poměrně volnost při výběru jednotlivých složek vždy, z nichž celá mzda sestává,</p> <p>široká spektra profesních kariér posilující rozvoj celé šíře dovedností,</p>	<p>stejný důrazný zájem jak o proces, tak i výsledky</p> <p>vysoká tolerance k neurčitosti, mnohoznačnosti a nepředpověditelnosti</p>
	<p>Poměrně pevné, jasné (explicitní) popisy práce, vysoká míra účasti pracovníků na rozhodování o pracovních podmínkách a</p> <p>bezprostředních úkolech, směsice individuálních a skupinových kritérií pro hodnocení výkonu, většinou krátkodobě orientovaných a</p> <p>soustředěných na výsledky,</p> <p>se všemi pracovníky se zachází poměrně stejně (rovnost všech) a existují určité garance zaměstnání (employment security), široce rozvinuté a stále pokračující vzdělávání a rozvoj znalostí pracovníků</p>	<p>relativně opakující se a předvídatelné chování, ohnisko zájmu je dlouhodobější či střednědobé</p> <p>poměrně častá spolupráce a vzájemná závislost chování,</p> <p>vysoký důraz na kvalitu, středně velký důraz na kvantitu výstupů, vysoký zájem o proces- málo se riskuje</p> <p>pocit závazku vůči cílům organizace</p>
	<p>Poměrně stálé, jasné (explicitní) popisy pracovních funkcí, úzce definované pracovní funkce a podporují specializaci, odbornost a efektivnost, hodnocení pracovních výsledků je orientováno krátkodobě,</p>	<p>relativně opakující se a předvídatelné chování, ohnisko zájmu je spíše krátkodobé</p>
snižování nákladů		

<b>Strategie</b>	<b>politika ŘLZ</b>	<b>chování pracovníků (role)</b>
	rozhodování o odměňování se řídí pečlivým monitorováním úrovní mezd na zájem o kvantitu výstupů trhu práce, minimální úroveň vzdělávání	středně velký zájem o kvalitu, vysoký zájem o kvantitu výstupů  primární zájem je o výsledky, málo aktivit s rizikem  relativně velký komfort a stabilita

Pramen: Randall S Schuler, Susan E. Jackson (1998)

### 1.3 Japonská specifika personálního řízení

Globalizační tendence v současném světě se vyznačují zejména technologickými inovacemi. Je to vlastně nejvíce viditelný přínos globalizační doby. Tyto procesy jsou doprovázeny tlakem na vyšší vzdělanost obyvatelstva provázeném často privatizací vzdělání. Lidské zdroje jsou sledovány jako faktor vyspělosti jednotlivých zemí či regionů. Např. Organizace spojených národů zavedla tzv. prestižní index rozvoje lidských zdrojů, který tvoří: výše HDP na osobu, střední délka života obyvatelstva, kvalita školství (podíl analfabetů v zemi, délka školní docházky na základní, střední a vysoké školy). Japonsko tradičně obsazuje v žebříčcích OSN v rámci tohoto indexu přední místa.

Koncem 70. let a na počátku 80. let minulého století registrujeme japonský ekonomický růst. Tento růst generuje otázky týkající se filozofie japonských firem a způsoby jejich řízení. Japonské úspěchy na poli hospodářství byly též impulsem pro detailnější zkoumání pojmu organizační kultury a hledání cest k dokonalosti a účinnosti řízení firem ze světového hlediska. Mnoho dalších autorů pod tímto vlivem začalo více upozorňovat na behaviorální stránku managementu a na vliv a význam tzv. měkkých faktorů pro řízení a úspěch podniku. Ve shodě s Novým (2004, s. 22) lze konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Autor práce se v této souvislosti

soustředil na některá specifika personálního managementu v japonských firmách, která nejsou obecně v českých teoretických pracích tak známa. Nejlepší cestou, jak tato specifika ukázat, je analýza hlavních personálních činností.

#### Výběr a rozmisťování pracovníků

Nutno předeslat, že funkce a postavení personálních útvarů v japonských podnicích jsou naprosto odlišné od podniků evropských a západních vůbec. Zatímco my jsme zvyklí chápat personální činnost jako servis, v podstatě činnost specialistů (přes důraz na ni kladený ve většině moderních podniků, zařazení personálního šéfa do vedení firmy, spolurozhodování apod.) a konečné rozhodnutí např. o přijetí či propuštění konkrétního jedince se nechává na příslušném manažerovi, v japonském pojetí má personální útvar slovo rozhodující. Oni sami to zdůvodňují svým pojetím firmy jako rodiny- personalisté nerozhodují svévolně, ale právě v zájmu rodiny, oni jediní dokáží posoudit, zda bude či nebude zachována celková harmonie podniku.

Vzhledem k tomu, že v Japonsku naprosto převažuje systém „celoživotního zaměstnání“ – all life job či all time job, je mobilita pracovních sil minimální. Až na zanedbatelné výjimky se tedy výběr pracovníků soustřeďuje na výběr absolventů středních a vysokých škol. Podíl vysokoškoláků je přitom obrovský – přesahuje 50 procent lidí vstupujících do zaměstnání.

Jejich vyhledávání a výběr začíná již v předposledním ročníku studia. Jsou kontaktováni příslušnými pracovníky jednotlivých firem. (Zajímavé je, že studenty nejprestižnějších škol, kterými jsou vesměs státní univerzity, získávají především státní instituce a mamutí podniky; malé a střední firmy se musí „spokojit“ s absolventy soukromých a méně prestižních škol.)

Hlavní metodou výběru je interview. Jiné psychodiagnostické metody se sice používají, ale minimálně- ve větší míře některé zkoušky schopností, či – dle amerického vzoru- psaní esejí. Interview je značně neformální, několikrát se opakuje na různých úrovních, počínaje již zástupci školy a pracovníky personálních útvarů a konče personálními manažery (přičemž se postupně více formalizuje), ale hlavním kritériem nejsou schopnosti, dovednosti či vědomosti uchazeče, ale to, nakolik zapadne do firemní kultury, do celkové harmonie podniku. Přitom se berou v úvahu i taková data o uchazečích, jejichž zjišťování by bylo v rozporu s legislativou řady

západních zemí (např. s naší Listinou základních práv a svobod), jako je rodinný původ, bydliště a prostředí, z něhož uchazeč pochází apod.

Rozmísťování absolventů škol je poněkud odlišné od našich zvyklostí, a to ze dvou hlavních důvodů: Jednak je pohyb pracovníků, alespoň mladších, v japonských podnicích mnohem flexibilnější a není výjimkou, že během prvních dvou let vystřídají tři i více míst, jednak jsou brzy po nástupu rozděleni na dvě skupiny – s první se počítá do manažerských pozic a podle toho se plánuje i jejich zařazení, rozvoj a další vzdělávání, zatímco druhá je předurčena a „odsouzena“ do rolí referentů a specialistů a tomu odpovídá i jejich umístění a plán dalšího rozvoje. Tyto údaje se však nikde veřejně neuvádějí, stejně jako to, že do druhé skupiny jsou zařazovány především ženy. Ty pak i přesto, že se oficiálně nazývají „manager“, vykonávají spíše referentské práce (pochopitelně s odpovídající úrovní odměňování). Díky aktivitě žen a jejich stále razantnějšímu prosazování se se však situace postupně mění v jejich prospěch.

Zajímavé a snad i ilustrující je to, že podle japonského pracovního práva se s lidmi, přijímanými na plný úvazek, neseписuje pracovní smlouva. Ta se uzavírá pouze s pracovníky najímanými na období kratší než jeden rok- jedinou výjimkou jsou kontrakty na určité konkrétní projekty. Zřejmě to vyplývá také z pojetí firmy jako rodiny- v rodině přece také smlouvy neseписujeme...

#### Vzdělávání a trénink

Obecná vzdělanost v Japonsku je až neuvěřitelně vysoká. Více než 95% patnáctiletých pokračuje ve studiu na nějaké formě střední školy (senior high school), další třetina pak přechází na vyšší stupeň vzdělání (2letá college nebo 4letá university). Přesto – anebo možná právě proto- je dalšímu vzdělávání a tréninku v podnicích věnována značná pozornost. Vzdělávací politika, na rozdíl od západních zvyklostí, je založena na názoru, že vzdělávání je povinností firmy (ne jednotlivce). Je záležitostí dlouhodobou, nikoli jen krátkodobou investicí. Důraz je kladen na mezilidské vztahy a vztahy na pracovišti (nejedná se tedy o programově cílený trénink) a netrénují se profesionální dovednosti pro okamžitou potřebu, nýbrž vzdělávání je všestranné, mnohostranně zaměřené. To pak umožňuje (podle aktuální



potřeby) větší rotaci uvnitř podniku. Trenéry a školiteli jsou většinou zaměstnanci firmy, nikoli externí pracovníci.

Na rozdíl od západních zvyklostí, kdy se výsledek vzdělávání a tréninku přímo či nepřímo vztahuje k dalšímu postupu či povyšování, se užitek neprojeví bezprostředně, ale v delším časovém horizontu. Má tedy větší význam pro podnik jako celek, než pro jednotlivce.

Ochota i schopnost se učit je pro Japonce typické. Přimyslíme-li si k tomu ještě jejich příslovečnou důkladnost, dospějeme v této oblasti k obrázku, který se značně liší od našich zkušeností. Příkladem jsou již školáci- nezřídka přicházejí ze školy domů později, než jejich rodiče ze zaměstnání. Vyučování jim obvykle končí kolem 16. hodiny. Pak se přibližně dvě hodiny věnují činnosti v různých klubech a poté většina dětí pokračuje v učení- připravují se (několik let dopředu) k přijetí na další vzdělávací stupeň. Zvláštní pozornost se věnuje v podnicích čerstvě nastoupivším absolventům vysokých škol. Ve firmách nově přijatí vysokoškoláci ještě předtím, než zahájí nástupní praxi, která se příliš neliší od našich zvyklostí. Nejprve projdou během přibližně jednoho týdne obdobím jakéhosi „nasávání firemní atmosféry“. V té době se jim věnuje vrcholový management. Dostávají základní informace o podniku, většina času je však věnována diskusím i setkáním méně formálním, která většinou končívali hodně pozdě večer. Je zřejmé, že takovýto maratón je prospěšný pro obě strany. Mladé pracovníky značně motivuje již na počátku jejich kariéry (pocit důležitosti a výjimečnosti, vyvolaný zájem „top“ managementu). Vedoucím pracovníkům pak dá více informací, než nejdůkladnější diagnostika a hodnocení ze školy.

Lidi, se kterými se počítá do vedoucích manažerských funkcí, absolvují pak často již krátce po nástupu do zaměstnání trénink poměrně neobvyklým, ale značně motivujícím způsobem. Jsou to pobyty na zaoceánské lodi, která se plaví moři Jihovýchodní Asie a postupně kotví ve velkých přístavech, jako je Singapur, Hongkong, Bangkok aj. Tato forma je často sponzorována řadou podniků a představuje bezprostřední „zahraniční studium“.

## Hodnocení pracovníků

Po tom všem, co již bylo o japonském personálním managementu řečeno, není příliš překvapující fakt, že systémy hodnocení jsou v japonských firmách rozpracovány velice důkladně a jsou značně formalizovány. Většinou existují podrobné směrnice a do detailu vypracované hodnotící archy. Formálnější hodnocení se obvykle provádí jednou za 6 měsíců (tj. výroční), které se vztahuje k případnému povyšování nebo jinému pohybu uvnitř společnosti. Méně formální je pak hodnocení dlouhodobé, které souvisí s celkovým dalším kariérovým vývojem pracovníka – zde se formuláře nepoužívají.

Vazba na případné odměňování není tak těsná, jako u západních firem. Je to dáno japonským principem seniority, kdy za každý odpracovaný rok v podniku se automaticky zvyšuje plat o 3% (to je dokonce uzákoněno). Třebaže se některé menší a pružnější podniky snaží hodnotit na základě skutečného pracovního výkonu, nelze princip seniority zatím úplně obejít.

Východiskem systému hodnocení je zde řízení prostřednictvím cílů, target management. Vedení podniku věnuje především velkou pozornost tomu, aby formulovalo plány firmy na jeden až pět let. S těmito úkoly jsou adekvátní formou seznámeni všichni zaměstnanci – včetně dělníků i „part time workers“, tj. pracovníků na částečný úvazek. Na základě znalostí střednědobých a dlouhodobých úkolů si všichni stanoví své vlastní cíle – jak se oni sami na těchto úkolech hodlají podílet. (Pocit vlastní důležitosti, který z toho vyplývá je zřejmý).

Tyto cíle pak konzultují se svým nadřízeným a případně je korigují. To vše, tj. vlastní cíle a jejich korekce po poradě s nadřízeným, jsou zaznamenávány do příslušných firemních formulářů a po uplynutí odpovídajícího období vyhodnocovány- opět samotným zaměstnancem (ten uvede i důvod případného nesplnění či částečného splnění). Nadřízení se k tomu vyjadřují.

Další formou je systém sebehodnocení – to je poněkud nepřesný překlad termínu, který se v angličtině uvádí jako „self reporting“ systém. V něm – opět do příslušného formuláře- zaměstnanci odpovídají na řadu otázek, které se týkají mj. využívání jejich schopností a kvalifikace, spokojenosti v práci a na pracovišti, zájmu o přeřazení do jiného útvaru či na jinou činnost, zájmu o další vzdělávání atd. Na stejné otázky (a na

témže formuláři) pak odpovídá i jejich přímí nadřízený. Tento systém je východiskem především pro pohyb pracovníků uvnitř podniku, sestavování plánu výchovy a vzdělávání, ale slouží i pro porovnání s ostatními údaji, získanými o zaměstnancích.

Samotné hodnocení v té podobě, ve které jej chápeme obvykle v našich podmínkách, je rovněž značně formalizováno. Firmy mají zpracovaný podrobný manuál, kritéria hodnocení se liší nejen podle zastávané pozice (zaměstnanci, asistenti manažerů, manažeři, ředitelé atd.), ale i podle útvaru a činnosti (výroba, vývoj, obchod atd.) Hodnotí se pracovní výkon, postoje a přístup k práci a schopnosti a dovednosti – u každé skupiny s jinou váhou a s odlišnými konkrétními prvky. Navíc různou váhu má celkové hodnocení pro přiznání bonusu, platového zařazení, eventuálního povýšení, případně dalšího rozvoje pracovníka.

Do celkového výkonu pracovníka je zahrnuta úspěšnost naplňování vlastních, hodnoceným si stanovených cílů, zavádění strategických opatření a aktivace podřízených (tj. způsob a úspěšnost jejich vedení, rozvíjení jejich schopností a dovedností aj.). V postoji a přístupu k práci jsou hodnoceny zodpovědnost (zde se bere jako vůle dokončit svěřený úkol), agresivita (chápána jako snaha dosahovat vyšších cílů a ochota překonávat obtíže), kooperativita (ve smyslu přístupu ke spolupráci s kolegy, nadřízenými, k týmové práci aj.) a (sebe) disciplína. Do hodnocení schopností a dovedností patří i znalosti, porozumění a úsudek (uvažování), vedení a vůdcovství (včetně úrovně spolupráce mezi jednotlivými sekcemi), plánování a rozvoj (sem patří i tvořivost, prospěšnost, organizační schopnosti) a komunikace a vyjednávání.

To vše je nakonec vyjádřeno v bodovém ohodnocení, upraveno (z pohledu celé firmy) personálním útvarem a výsledek se přiměřeně (limitující i zde je princip seniority) vztahuje k vyšší přiznaného letního či zimního bonusu.

### Odměňování

Je-li možno japonský systém hodnocení pokládat za poněkud komplikovaný, platí to o odměňování dvojnásob. Celá soustava byla během minulých padesáti let budována především z pohledu dvou základních kritérií- jednak vycházela z principu celoživotního zaměstnání a preference seniority, jednak z ideje sociální spravedlnosti. Kromě toho však existuje řada dalších opatření, jako je provázaný systém půjček na

bydlení (většinou rodinný domek) a příspěvků při odchodu do důchodu (retirement allowance), který při celkové době zaměstnání 25 let činí až 30 mil. jenů a z něj je možno splatit zbytek půjčky a ještě řadu let slušně žít. (To vše se však vztahuje pouze na zaměstnance na plný pracovní úvazek, což vede k tomu, že firmy jejich počet omezují – ty menší i na pouhých 50%). To způsobuje, že pohyb pracovních sil mezi podniky je v Japonsku minimální a vede (či může vést), až k jejich značné uzavřenosti.

Idea sociální spravedlnosti se vine vůbec celým japonským způsobem řízení – a personálním managementem obzvláště – jako červená nit. V oblasti odměňování se projevuje asi nejvíc (snad s výjimkou různých sociálních opatření), a to ve formě všech možných příplatků. Ty jsou velice adresné, jak bude dále uvedeno. Na rozdíl od systému, který se postupně zavádí u nás, setrvává zodpovědnost za jejich vyplácení na podniku: „Postarat se musí rodina, ne stát...“

Zmíněné příplatky se propočítávají pro každého zaměstnance zvlášť. Vychází se z jeho rodinné situace (příplatek na počet dětí- do tří, od čtyř přebírá péči stát), způsobu bydlení (na rodinný domek se přispívá méně, nájemní byt je dražší...), způsobu dopravy do práce (veřejná doprava, motocykl, auto – uznává se ale jednom do obsahu 1600 cm<sup>3</sup>) atd.

Výkonnost a schopnosti pracovníka mají na úroveň odměňování vliv jen velice malý. Je částečně zahrnut do letního a zimního bonusu, částečně do nepříliš významné pohyblivé složky mzdy. I podniky, které by chtěly vázat mzdu především na výkony pracovníka, se musí nejdříve vyrovnat s dokud platnou legislativou a respektovat v první řadě princip seniority. Je zřejmé, že tohle vše motivuje daleko více ke chtění setrvat se firmě (tj. udržet se!), než k tomu, podávat maximální výkon, tj. více k tomu, nebýt úspěšný, než k tomu, být úspěšný.

#### Způsoby a cesta motivace pracovníků

Celkovou filozofii japonského managementu vystihuje základní heslo: „Dobrá vůle je vším“. Většina společností má svou jednotnou filozofii, vyjádřenou obvykle jednak jakýmsi společným ustanovením (šaze), jednak kodexem chování (šakun). Oblíbené jsou firemní písně, znaky a emblémy apod. Největší důraz se klade na

jistotu, harmonii, úspěch, spolupráci a službu společnosti (ve smyslu society, ne pouze company). Příkladem je známý výrobce piva a nealkoholických nápojů Kirin, jehož ideály (základními východisky) jsou jistota, orientace na zákazníka a podíl na příjemném životě, v kodexu chování firmy je pak zahrnut kvalitní servis, výkonnost a vytváření nových hodnot.

Na rozdíl od hlavních polí západního managementu, kterými jsou řízení a kontrola, je základní úlohou japonského managementu udržení harmonie a efektivních vztahů mezi technologií, lidmi a penězi – důležitost je kladena nikoli na funkce, ale na vztahy mezi nimi (Inohara, 1991).

Zajímavé je porovnání Maslowovy hierarchie potřeb s jejich naplňováním z japonského pohledu. Základní lidské potřeby jsou uspokojovány tím, že se člověk podílí na výsledcích firmy. Dostává tak mzdu, která mu umožňuje zajistit si jídlo, pití a spánek, tj. bydlení. Potřeba bezpečí je zajišťována systémem celoživotního zaměstnání, bezpečností práce, postupným zkracováním pracovní doby (dnes již čtyřicetihodinový pracovní týden), sociálním zabezpečením (v Japonsku tradičně velmi rozsáhlým) a různými výhodami pro zaměstnance, jako je možnost vlastnit dům (díky systému výhodných půjček a hypoték) nebo již zmíněný příspěvek na odchod do důchodu.

To byly dle Maslowa „ekonomické“ potřeby. Potřeby „duševní“ jsou pak uspokojovány takto: Potřeba lásky, potřeba někam náležet různými kolektivními aktivitami, jako je činnost malých pracovních skupin (na ní je postavena značná část obrovské japonské produktivity práce v průmyslu) a zejména humánními vztahy na pracovišti. Potřeba úcty se realizuje prostřednictvím systémů hodnocení (hodnotí se proto nejen samotný výkon, ale i znalosti, zkušenosti, zodpovědnost, vůdcovské schopnosti, postoje a přístup k práci a rychlost a přesnost práce) a účastí v kolektivním vyjednávání. To je dáno především společnými konzultacemi a spoluúčastí zaměstnanců na řízení, ale i možností, která se využívá zcela ojediněle, ale přece jenom stále přichází v úvahu, tj. možností stávk. (Nutno poznamenat, že odbory požívají v Japonsku značný respekt a kolektivnímu vyjednávání se přikládá nebývalá důležitost).

Potřeba seberealizace je pak uspokojována v různých hodnotových systémech , čímž se míní například způsob myšlení jednotlivce (při převažujícím kolektivním uvažování je nutno s ním počítat spíše jako s výjimkou), tvořivost, ale i různé způsoby využívání dobrých myšlenek a nápadů – např. pro Japonsko je typické obrovské množství podaných a přijatých zlepšovacích návrhů. Japonská asociace lidských zdrojů např. uvádí průměr 30 přijatých zlepšovacích návrhů na pracovníka a rok.

## 2. Globalizace a automobilový průmysl ve světě

### 2.1 Pojem globalizace

Pokud bychom měli pouze jedním slovem charakterizovat konec 20. a začátek 21. století, jistě by tím slovem bylo slovo – globalizace. Globalizace je abstraktní fenomén, zahrnující různé změny společnosti, které vedly k obrovské propojenosti politických, sociokulturních a ekonomických událostí na globální úrovni. „Proces globalizace představuje sílu, která zcela bezprecedentně zasahuje do poměrů všech zemí na všech kontinentech a neobyčejně radikálně proměňuje vztahy panující v nejrůznějších oblastech našeho života“ (Keller, 2007, s. 122).

„Globalizace vlastně spočívá v plošném rozšiřování určitých odvětví hospodářství“ (Mužík, 2008, s. 16). V jejím důsledku přestává společnost fungovat na půdorysu národního státu a společných hranic. Globalizace představuje proces, při kterém se některé části světa relativně přibližují, zatímco jiné relativně oddalují, a to bez jakéhokoli ohledu na geografickou vzdálenost. Je vcelku zarážející, jaká míra nejednoznačnosti, mlhavosti a různých pohledů se v debatách o globalizaci projevuje. Pojem „globalizace“ je však do značné míry pojmem prázdným, protože nepodává žádné svědectví o svém obsahu. Každý si s ním může v zásadě dělat cokoliv a naplňovat jej svým obsahem.

Je logické, že globalizace má své příznivce i odpůrce. „Veskrze originální a inspirující výklad globalizace najdeme u Zygmunta Baumana. ...Termín „globalizace“ spíše jen vystihuje všeobecně rozšířený pocit, že se nám věci prostě vymkly z rukou. Je to ten nejvěrnější výraz pro neurčitost a neuspořádanost, nekontrolovatelnost, nepředvídanost a nepředpověditelnost situace, ve které se svět bez varování ocitl, a ve které je puze kupředu svou vlastní setrvačností (Keller, 2007, s. 127). Druzí, (např. Thomas L. Friedman, 2000), si všímají především různých hrozeb, jež s sebou globalizace nese, a proto proti ní protestují. Je ale naprosto zřejmé, že globalizace se dotkla všech oblastí, světadílů a má vliv téměř na celé spektrum denního života. Z tohoto důvodu bych se chtěl dotknout globalizace pouze z několika nejdůležitějších pohledů tj. co globalizace znamená z hlediska technického pokroku, ekonomického pohledu a jaký má vliv na lidský kapitál a vzdělávání.

Jedním z typických a z nejviditelnějších znaků globalizace je technický pokrok, který představuje celosvětové vyústění modernizačních tendencí. Zde je naprosto evidentní, že zejména v období posledních dvou dekád skutečně došlo k historicky ojedinělému technickému skoku, který se navíc stále neustále zrychluje. Propojením informačních, komunikačních a mediálních technologií vznikla celosvětová, globální informační infrastruktura, rozvíjejí se nové vědní obory, objevují se stále nové a nové technologie. S výsledky těchto modernizačních tendencí se stále častěji a stále s větší samozřejmostí setkáváme v každodenním životě – např. internet, počítačová technika, mobilní sítě... Tato informační a technologická revoluce postupně mění nejen život jedinců, mění celá odvětví, vznikají nové technologie výroby (nanotechnologie), nové formy marketingu, obchodu jako např. elektronický obchod, bezskladové hospodářství... Přitom nové výroby a technologie, které jsou v jistých mezích a časových horizontech neutrální, se také mohou společensky uplatňovat naprosto protikladnými způsoby. Laser může stejně tak operovat oči a mozek jako dálkově navádět vojenské rakety. Nemá předurčeno, jakým způsobem ovlivní společenský vývoj. Stejně tak vývoj automobilů či letadel byl vždy velmi ovlivňován využíváním, jak pro mírové, tak pro vojenské účely (Pick, 2004).

Druhým typickým znakem globalizace je propojování trhů a ekonomik, což se významně odráží také v oblasti společenské. Takové vzájemné propojování trhů a ekonomik ve světovém, globálním měřítku umožňuje především liberalizace trhů. Padají téměř všechny bariéry mezinárodního obchodu a navíc dochází k tomu, co nikdy nebylo, k téměř absolutně převažující liberalizaci kapitálových toků ve světovém měřítku. Globalizace přináší konvergenci, která je ale zřetelně vidět jen ve skupině nejrozvinutějších zemí, i když ani u nich, nedošlo k plnému sjednocení. Ještě důležitější je to, že tyto země nepředstavují většinu světa. Navzdory tezi o globálním kapitalismu je jedním z rysů globální ekonomiky její rozdílnost (Morawski, 2005, s. 274). Z tohoto hlediska můžeme pozorovat první velmi závažný konflikt globalizace, vyplývající z naprostého rozporu mezi liberalizací a monopolizací. Zejména vlivem multinacionálních (nebo nadnárodních) společností dochází k enormní a postupné monopolizaci ekonomik, kdy dvě třetiny světového obchodu přímo či nepřímo ovládá několik stovek nadnárodních společností. Dvě třetiny světového obchodu jsou tedy něco zcela jiného než „soutěžní“ trh, což znamená, že základní předpoklad a ideál tržní ekonomiky, je vytlačen směrem na okraj. Jestliže v první fázi globalizace



zůstávaly hlavními aktéry jednotlivé státy a jejich vlády, v osmdesátých letech minulého století, má již globalizace nového hlavního aktéra. Jsou jím obří nadnárodní korporace, které se jako první naučily profitovat z postupného a krajně selektivního odbourávání hranic.

Díky liberalizaci trhů a propojování světového obchodu, dochází k druhému významnému rozporu. Méně rozvinuté země jsou nuceny k předčasné liberalizaci a okamžité konkurenceschopnosti mohou dosáhnout jen extrémním cenovým podbízením – extrémně nízkými mzdami, extrémně nízkým kursem měny a nízkými daněmi... V minulých letech byl tento proces viditelný zejména z Číny a Indie atd. Přitom i u nás, v době transformace ekonomiky, se stalo hluboké cenové podbízení nástrojem konkurenceschopnosti vůči vyspělejší konkurenci. Na druhé straně, přesně tento stav vyspělým zemím přináší prudkou ztrátu cenové konkurenceschopnosti. Finanční kapitál na to má svou „přirozenou“ a pragmatickou odpověď. Stěhovat podniky z vyspělých zemí do zemí s výhodnějšími podmínkami a zejména s extrémně nízkou mzdou.

Podíl na moci je přímo závislý na míře pohyblivosti jednotlivých aktérů. Pohyblivými se stali zejména dominantní aktéři ekonomických vztahů, zatímco politické vztahy zůstaly lokálně fixovány. Všichni ti, kdo zůstávají vázáni na určité místo, více či méně na globalizaci doplácují. Musejí si nechat diktovat podmínky od aktérů, které jejich vlastní pohyblivost osvobozuje od nutnosti dodržovat závazky. Hlavní komparativní výhodou velkých nadnárodních společností se stala jejich možnost působit současně na území více zemí, bez větších potíží své části mezi nimi přesunovat a využívat přitom rozlišnou cenu práce, různou kupní sílu a všechny odlišnosti daňových systémů v různých zemích. Čím je firma pohyblivější, tím větší může vyvíjet tlak na státy, aby absorbovaly co největší část jejich sociálních, environmentálních a dalších nákladů. Tím vyšší je také její komparativní výhoda oproti menším firmám, které hrají podle místních pravidel a bez nároku na daňové „prázdniny“. Možnosti kombinace všech faktorů, příznivých pro růst velkých firem, vedly k tomu, že na počátku devadesátých let 20. století již celkový obrat deseti nejvyšších nadnárodních korporací převýšil sumu hrubého domácího produktu stovky menších států planety. Velmi zjednodušeně a zkratkovitě je možné konstatovat, že velké nadnárodní firmy jsou skutečným vítězem globalizace, ačkoli se „vynořily“

teprve v jejím průběhu, aniž by samy celý proces iniciovaly. V tomto ohledu je Baumanovo pojetí globalizace, jako slepého procesu, který si sám vytvořil své hlavní aktéry, slučitelné s uvedeným stavem (Keller, 2007, s. 130).

„Stejně jako dochází v ekonomické oblasti k celosvětové globalizaci a internacionalizaci, pro sociální změny je charakteristická difúze - kultury, idejí, hodnot mezi zeměmi i kontinenty“ (Mayerová, 2003, s.17). S příchodem cizích zahraničních společností k nám přichází i jiné multikulturální vlivy, na kterých je stále zřejmější tendence determinace práce kulturním prostředím. V některých oblastech je jen velmi obtížné nebo nemožné aplikovat mnohé mezinárodní standardy z oblasti práce v odlišných sociokulturních podmínkách. Na tuto skutečnost poukazuje (např. Mayerová, Kazuo Koike). Tento jev můžeme v současnosti pozorovat například v japonských a korejských firmách operujících na našem území. Typickým příkladem bylo např. zavádění ranních rozvíček v českých pobočkách.

Proces globalizace se projevuje také v kontextu managementu společností, znalostního managementu, budování znalostní společnosti nebo v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto souvislosti pak výrazně ovlivňují globalizaci vzdělávání. Ta se projevuje nejen přebíráním mezinárodních vzdělávacích programů nebo metod, ale také vzrůstající konkurencí na trhu vzdělávání. Potřeba vzdělávání, včetně vzdělávání celoživotního, souvisí zejména s problematikou konkurenceschopnosti, a to nejen jednotlivých organizací, ale celých států nebo státních společenství. Vzdělanostní struktura obyvatelstva představuje jeden z faktorů ovlivňující konkurenceschopnost regionů a státních celků. Patří také ke kritériím, kterými je konkurenceschopnost států posuzována, zejména v kontextu s příchodem nových strategických investic. Vývoj hospodářství a globalizační tendence požadují zvýšenou mobilitu a flexibilitu pracovních sil. „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“ (Koubek, 1998, s. 206).

Z tohoto pohledu je zřejmé, že globalizace má velký vliv na oblast vzdělání a z tohoto pohledu oblast vzdělávání vyžaduje strategický přístup s nejvyšší prioritou. Ekonomický růst moderních ekonomik je jednoznačně spojován s růstem lidského kapitálu. Zprávy významných mezinárodních institucí (např. OECD, Světové banky) dokládají, že úspěšně rostoucí ekonomiky jsou dnes založené především na

znalostech. Všichni se shodují na výjimečné roli znalostí, vědomostí a informací. Dá se očekávat, že počet pracovních míst, založených na vědomostech (manažeri, profesionální odborníci, vysoce kvalifikovaní dělníci) a zároveň míst dobře placených, poroste rychleji než nízko kvalifikovaných. S globálně očekávanou rostoucí akcelerací technologického pokroku, bez prodlení konvertovaného do produktů a služeb, dále spolu se zdrojem vytváření nových pracovních míst, jakož i s růstem životní úrovně lidí, budou se stávat tvůrčí myšlenky a inovace klíčové, protože jsou založené na vědomostech a vzdělání. Tuto tendenci již lze pozorovat i u nás na struktuře poptávky po práci ze strany zahraničních firem, které u nás investují. Jedním z takových odvětví, které je v současnosti naprosto klíčové pro naši ekonomiku, a pro její celkovou orientaci, je automobilový průmysl.

## **2.2 Rozvoj automobilového průmyslu ve světovém měřítku**

Automobilový průmysl se stal jedním z nejvýznamnějších průmyslových odvětví světa v posledních desetiletích a hrál klíčovou roli v hospodářském vývoji všech ekonomicky nejvyspělejších zemí světa. Právě globalizace významně zasáhla tento druh průmyslu a přinesla s sebou výrazné změny. S rozvojem tohoto odvětví a s užíváním automobilů vůbec je spojen nejen hospodářský úspěch jednotlivých firem, ale i celých jednotlivých států. Ze společenského hlediska je tedy automobilový průmysl nositelem pokroku a rozvoje. Je v neustálém dynamickém rozvoji, kde je neustálé zlepšování procesů, přísun nových technologií, inovací atd. Například jednou z prvních a zároveň z nejznámějších inovací bylo zavedení pásové výrobní linky H. Fordem, které posunulo vpřed celou ekonomiku USA a umožnilo jim stát se hospodářskou velmocí. Stejně tak skokové zlepšení jakosti, nový produkční systém a nové technologie dovedly Japonsko, díky výrobě automobilů, k dlouhodobě nadprůměrnému ekonomickému růstu.

Jak uvádí Jeffrey Sachs (2000, s. 99), rozdíly v dnešním světě nevyplývají ani tak z ideologie, jako právě z technologie, která „je méně způsobilá ke konvergenci než kapitál“ (Morawski, 2005, s. 241). Jak tedy vyplývá z nedávné historie, automobilový průmysl dokázal pozvednout ekonomiku většiny zemí a výraznou měrou přispěl k jejich vysoké úrovni. Je to jediný druh průmyslu, který v celkových celosvětových číslech ještě nikdy nepoklesl, v objemu výroby, v porovnání s předcházejícími roky.

Z údajů OICA (“Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles”) o celosvětové produkci automobilů vyplývá, že největším výrobcem automobilů na světě, z hlediska světadílů je jednoznačně Asie, kde se vyrobí 42% všech světových automobilů. Vývoj dynamiky produkce v EU, USA je charakterizován konstantní či jen velmi mírně zvyšující se produkcí automobilů. Bouřlivý vývoj je patrný v Číně, s neustále rostoucí dynamikou cca 10% meziročních přírůstků.

**tab. č. 1 - Světová produkce vozidel v roce 2007 v milionech automobilů**

	<b>počet aut vyrobených v (mil.ks)</b>	<b>Poměrné zastoupení (%)</b>
<b>Asie</b>	<b>30,6</b>	<b>42,0%</b>
<b>Evropa</b>	<b>22,7</b>	<b>31,1%</b>
<b>Amerika</b>	<b>19,1</b>	<b>26,2%</b>
<b>Afrika</b>	<b>0,5</b>	<b>0,70%</b>
<b>CELKEM</b>	<b>72,9</b>	<b>100,0%</b>

*Zdroj: OICA - World motor vehicle production by country and typ 2006-2007*

Na celém světě se v roce 2007 vyrobilo téměř 73 mil. automobilů všech značek, z nich osobních automobilů bylo 53 mil. automobilů. V současné době je největším výrobcem automobilů na světě japonská Toyota a na druhém místě jsou General Motors. Pokud jde o nejvýznamnější firmy, pak nejrychlejší růst vykazují firmy, jako jsou Fiat, Hyundai, Toyota, Suzuki, Renault/Nissan, Honda a BMW. (OICA,2007)

Vývoj výroby automobilů naznačuje, že výrobní lokality se musí plánovat na globální úrovni. Výrobci tak reagují na vývoj nových ekonomických událostí vytvářením lokální přidané hodnoty zejména v oblastech, kde se očekává růst poptávky po automobilech. To je také zásadní impuls na budování nových výrobních kapacit. Jde tedy především o expanzi amerických, západoevropských a japonských nadnárodních společností do střední a východní Evropy, do zemí Asie a Latinské Ameriky atd. Obecně můžeme tyto tuto expanzi nadnárodních společností rozdělit do dvou skupin:

1. Jednu skupinu tvoří společnosti, které mají dobré pozice doma a rozhodly se rozšířit úspěšné působení za hranice. (např. Toyota, Renault/Nissan, BMW...)
2. Druhou skupinu tvoří firmy, kterým se doma komerčně příliš nedaří, které mají strukturální a kvalitativní problémy a které se domnívají, že se „zahojí“ v zahraničí, kde se dá vyrábět levněji.

K hlavním výhodám tohoto trendu patří nižší výrobní náklady, nové trhy, laciná a mnohdy vzdělaná pracovní síla. V současné době je všeobecně známým trendem budování výrobních kapacit pro výrobu automobilů ve střední a východní Evropě. Tento trend způsobuje to, že jak Česká republika, tak Slovensko se stávají velkými a významnými hráči ve výrobě automobilů.

Výrobní závody v nových „automobilových“ zemích nabízejí svým „mateřským základnám“ různé výhody, zejména v oblasti nákladů pracovních sil, které bývají většinou podstatně nižší, daňových úlev i dotací na vznik nových pracovních míst. Rozdíl mezi západními a východními státy začíná být velmi malý nebo žádný v kvalitě výroby, produktivitě, což je pro každého výrobce důležitější faktor, než konkrétní lokalita. Zkušenosti automobilek z přenášení výroby do jiných částí světa nejsou jednoznačné. Mnohé firmy si vedou úspěšně, ale jiné narážejí na těžkosti nejrůznějšího rázu, s nimiž se nedokážou vyrovnat.

Klíčovými a nejdůležitějšími se tak stávají zejména dva faktory:

- 1) Know-how v oblasti výzkumu a vývoje
- 2) Lidský kapitál

Z pohledu „know-how“ na tom byly, a stále ještě jsou, západní státy lépe, než státy východní Evropy. A právě tato oblast a oblast vývoje je nejvýznamnější pro výrobní inovace a budoucnost každého výrobce. Málokteré odvětví je tak závislé na převratných novinkách, jako automobily. Výrobci jsou, do jisté míry, jako módní návrháři, vždy na jaře a na podzim doslova zaplavují světový trh stále novými a novými modely. V současné době automobilový průmysl čeká velká výzva v podobě hledání nových alternativních pohonných hmot, investic do vývoje hybridních automobilů a vozů se stále nižší spotřebou. Přispívají k tomu neustále zpřísnované předpisy, ať už z hlediska bezpečnosti nebo ochrany životního prostředí.

Managementy nadnárodních firem si toto dobře uvědomují, že je nutné zachovat kvalitu produkce, ale zvýšit efektivitu výroby a zachytit trendy. Nové technologie a hledání alternativních paliv totiž nabízí možnosti, jak se odlišit od konkurence. Ale i ta nejdokonalejší technologie nebude ničím, pokud nebude firma disponovat tím nejlepším lidským kapitálem. Lidský kapitál představuje budoucnost každé firmy a jeho správné rozvíjení, zušlechťování, podstatně zvyšuje konkurenceschopnost každé firmy. Pouze vzdělanější, kreativnější a flexibilnější lidský kapitál má větší naději

přispět firmě v úsilí, jak uspět v tvrdé konkurenci na trhu. Na tuto oblast kladou důraz především japonské firmy, kde navíc funguje obrovský závazek a zodpovědnost vedení společnosti za své zaměstnance, protože, v případě neúspěchu firmy na trhu oni nemají šanci přejít do jiných firem, jako je tomu jinde ve světě. Toto v Japonsku nefunguje a proto neúspěch firmy, rovná se osobní tragédie každého jejího zaměstnance. Má to ale zároveň i vliv opačný, kdy zaměstnanci se snaží sami, ze svých pozic, pomoci firmě sérií malých a drobných zlepšení, aby „přežila“ na trhu. Nová, rychle se rozvíjející odvětví, jakým automobilový průmysl, bezesporu, je, se tedy drtivou většinou opírají o vysoce vzdělanou a kvalifikovanou práci a jsou produktivnější než zmenšující se odvětví s málo kvalifikovanou a málo produktivní pracovní silou.

„Dlouhodobé analýzy kvantifikují přínos lidského kapitálu k celkové produktivitě ekonomicky následovně: zvýšení průměrného počtu let vzdělávání o 1 rok znamená zvýšení ekonomické výkonnosti o 6%“ (Brožová, 2003, s. 37).

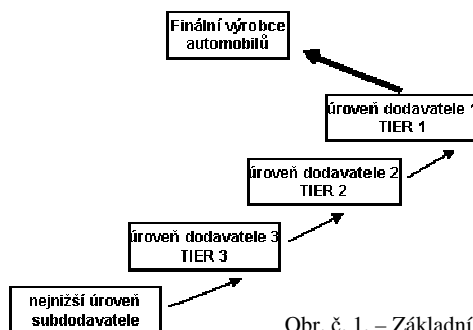
Automobilový průmysl je trochu nepřesný pojem, zahrnuje v sobě nejen výrobu automobilů všech kategorií, ale zahrnuje v sobě také všechny druhy průmyslu a služeb, které se podílejí jakýmkoli způsobem a činnostmi, výrobou a dodáváním polotovarů a hotových dílů na všech úrovních dodávek. Automobilový průmysl tedy tvoří zejména celé dodavatelské řetězce, které zajišťují desetitisíce součástí, ze kterých je vlastní automobil složen. V odvětví rozlišujeme dvě základní kategorie, na sobě závislých subjektů, které spolu přichází do obchodních vztahů. Jsou to výrobci automobilů na jedné straně a všichni ostatní dodavatelé, na straně druhé.

Výrobce automobilů je v prostředí automobilové výroby nazýván – OEM. Rozlišujeme dvě kategorie výrobců automobilů:

1. Automobilka, která má kromě montovny také vlastní výrobu motorů a vývoj
2. Automobilka, která je „pouze“ montovnou 100% dovážených komponentů

Dodavatelský řetězec všech dodavatelů automobilového průmyslu je možno, z hlediska základního členění, rozdělit do tří kategorií:

- dodavatel první úrovně (tj. přímo k finálnímu zákazníkovi) – TIER I.
- dodavatel druhé úrovně (tj. dodavatel dodavatele) – TIER 2
- dodavatel třetí úrovně (většinou dodavatel surovin a základních materiálů) – TIER 3



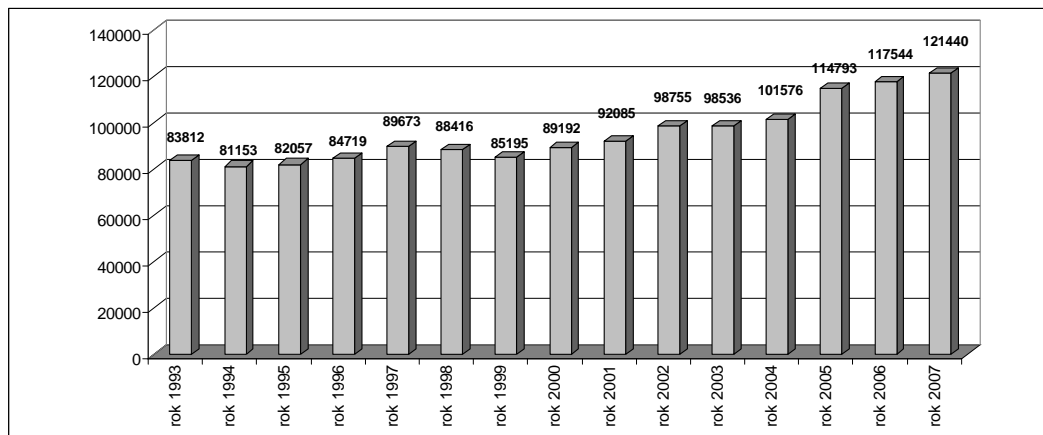
Obr. č. 1. – Základní schéma výrobce automobilů  
Zdroj: Automotive industry, 2005, č.1

Automobilový průmysl je průmysl, který významně působí na rozvoj dodavatelských řetězců. Vybudování větších kapacit na výrobu automobilů s sebou přináší zejména nutnost výrazného rozšiřování celých dodavatelských řetězců, které automobilky většinou následují. Dodavatelský sektor se rozrůstá na globálních trzích a podporuje regionální rozvoj v jednotlivých krajinách. Tím se automobilový průmysl stává klíčovým a zásadním odvětvím průmyslu pro mnohé státy. Dodavatelský sektor se tak stává jedním z nejdůležitějších zaměstnavatelů a každý rok zaměstnává neustále více zaměstnanců. Např. v Německu je přibližně 40% všech pracovních míst spojeno s automobilovým průmyslem.

### 2.3 Současné problémy rozvoje automobilového průmyslu u nás

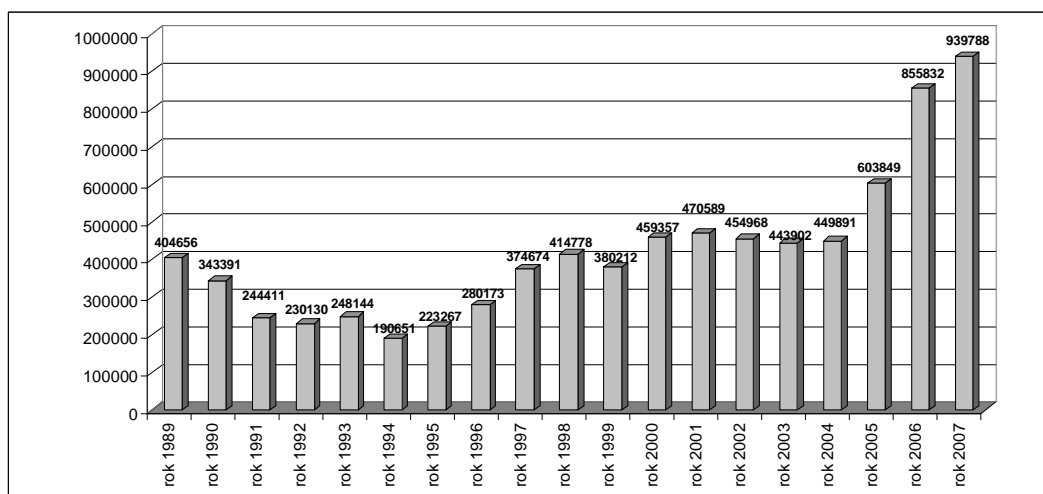
Ukázkovým příkladem pro ilustraci je právě Česká republika. Automobilový průmysl v České republice zaznamenal v posledních několika letech obrovské a zásadní změny. Ačkoli výroba automobilů v našich zemích měla velmi slavnou tradici, až do poloviny devadesátých let byl hlavní páteří průmyslu strojírenský a těžký průmysl. V současné době můžeme říci, že zpracovatelský průmysl České republiky je nyní orientován z největší části na automobilový průmysl a ten nyní představuje 23% veškerého objemu tržeb a přibližně 25% celkového exportu země. Zejména díky tomuto odvětví se podařilo změnit naši ekonomiku z importní na exportní s přebytkem obchodní bilance země. Jde o nejrychleji rostoucí odvětví, jež představuje v současné době 50% celkového nárůstu průmyslové produkce České republiky a samo o sobě roste v posledních několika letech s přírůstkem o více než 23% a významně se podílí na celkovém růstu průmyslu České republiky, který za rok 2007 vykázal enormní přírůstek 14,3% (Sdružení automobilového průmyslu ČR za rok 2007).

Daleko významnější skutečností však je, že automobilový průmysl zaměstnává více než 125 000 pracovníků, což představuje téměř 9% ze všech pracovníků zaměstnaných v průmyslu České republiky. Právě této části pracovníků se přímo a zásadně dotýkají změny, kterými v současné automobilový průmysl prochází.



Obr. č. 2 Počty pracovníků ve firmách Sdružení automobilového průmyslu ČR v letech 1993 – 2007  
Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu ČR za rok 2007

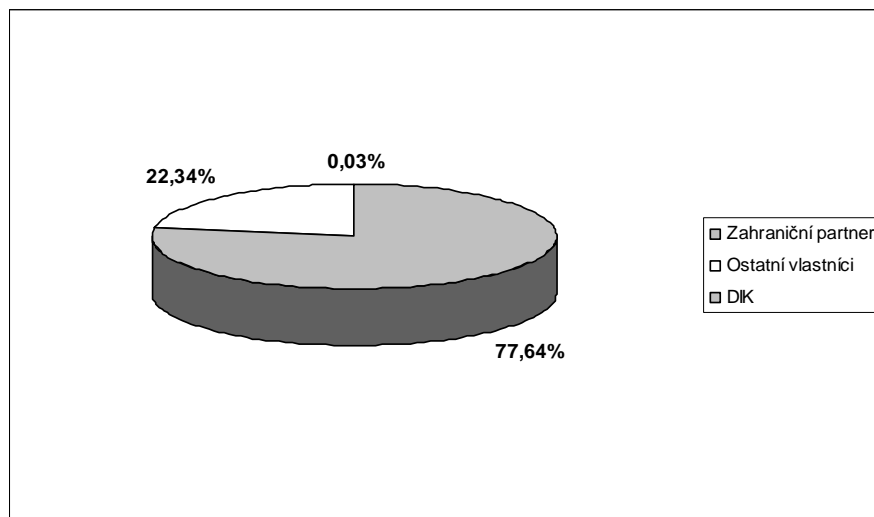
Až do roku 2005 byla dominantním výrobcem osobních automobilů v České republice pouze Škoda Auto, a.s. s roční výrobou přibližně 400 000 automobilů. Zahájení výroby automobilů v kolínské TPCA (konsorcium Toyota, Peugeot a Citroen) v roce 2005, v objemu 300 000 automobilů ročně, dále nárůstem výroby ve Škoda-Auto v současném objemu přes 600 000 automobilů ročně a nakonec od příštího roku nová kapacita firmy Hyundai s ročním objemem 300 000 vyrobených automobilů, dělají z České republiky evropskou mocnost, která bude vyrábět nejvíce automobilů na jednoho obyvatele v Evropě. Celkový objem výroby automobilů se tak ztrojnásobí proti roku 2004, tj. během pouhých čtyř let.



Obr. č. 3 Celková výroba motorových vozidel v ČR v letech 1989 – 2007  
Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu ČR za rok 2007



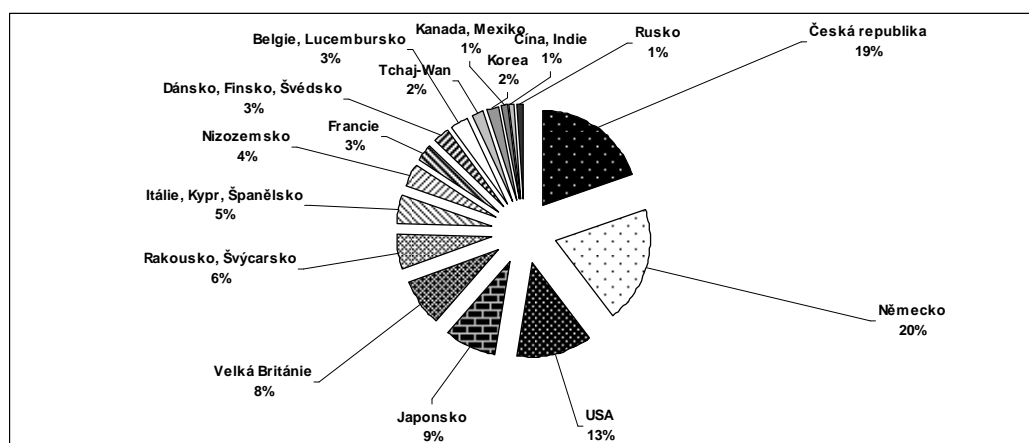
Vybudování větších kapacit na výrobu automobilů s sebou přináší zejména nutnost výrazného rozšiřování dodavatelských řetězců, kteří musí stíhat tempo rozvoje výrobců automobilů. Vzhledem k tomu, že požadavky na odběr dodávaných dílů se tím pádem skokově zvyšují a současné kapacity nestačí, je nutné vybudovat kapacity nové. Většina firem se snaží umístit kapacity v blízkosti automobilek, aby tím eliminovala dopravní náklady. Tímto tlakem se začínají budovat desítky nových výrobních závodů, investují se desítky a stovky miliard korun ve velmi krátkém časovém úseku, aby dodavatelské firmy byly schopny zachytit tento trend a aby byly schopny cenově konkurovat. Zejména v posledních několika letech dochází i k transferu technologií a výrob a výrobních celků s vysokou přidanou hodnotou, k transferu zvláště high-tech technologií, dochází k přesunu také vývojových center. Česká republika přestává být pouze „montážním centrem“ a začíná zaujímat důležité místo ve strategii zahraničních firem. Toto je klíčový moment pro managementy firem, které musí jasně a včas zareagovat, musí upravit strategie svých společností. Je to klíčový moment pro personální útvary i pro všechny zaměstnance, kterým se často zásadně změní jejich pracovní činnosti a nároky na zvládnutí nových postupů a obsahu práce na nových zařízeních a technologiích.



Obr. č. 4 Podíly vlastníků firem Sdružení automobilového průmyslu na hodnotě základního jmění k 31.12.2007  
Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu ČR za rok 2007

Z uvedeného grafu je patrné, že téměř 78% firem Sdružení automobilového průmyslu České republiky tvoří firmy se zahraniční účastí. Zahraniční partneři mají ve společných firmách obvykle 100% podíl a toto pravidlo platí finální výrobce. Je tedy patrné, že více než tři čtvrtiny pracovníků v automobilovém průmyslu pracuje ve

firmách se zahraniční účastí ,a tudíž v prostředí silně ovlivněném globalizací, multikulturním prostředím nadnárodních společností, prací na nových technologiích, ale také v prostředí plném příležitostí získání zaškolení, vzdělávání i prací v jiných zemích. „Z analýz odborné literatury vyplývá jednoznačný závěr, že strategické řízení firmy je přímo spjato s firemní kulturou. Manažerské jednání a chování je touto kulturou přímo determinováno“ (Mužík, 2008, s. 29).



Obr. č. 5 Investiční projekty podle zemí původu Sdružení automobilového průmyslu za období 1993 - 2007  
Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu ČR za rok 2007

Zvyšující se orientace na automobilový průmysl vyvolává otázky, zda je takto vysoký podíl jednoho odvětví ještě únosný. Problém je, že hraniční hodnotu podílu, který by už byl nebezpečný, je těžké odhadnout. Je ale zřejmé, že Česká republika by se neměla orientovat pouze na jedno odvětví. Měla by se soustředit zejména na obory s vyšší přidanou hodnotou. Jedná se o centra zaměřená na high-tech, která budou využívat know-how, a ne „pouhou“ standardní montážní práci. Je pravda, že i automobilový průmysl takové oblasti zahrnuje. Jedná se například o výrobu „inteligentních“ světlometů, brzdových systémů, klimatizačních jednotek, čelních skel s průhledovými displeji atd. Naopak jednodušší výroby se již nyní přesouvají mimo Českou republiku. Nadnárodní společnosti soustřeďují výzkum a vývoj do stále menšího počtu center. K tomu, aby bylo možné vybudovat vývojové centrum i v našich podmínkách, je nutné nastavit přívětivé prostředí, investovat do infrastruktury a do vzdělanosti. Nicméně, pro stát, na automobilkách není zajímavý jen jejich zisk. Důležitější jsou příjmy vyplacené zaměstnancům a zejména daně a sociální pojištění. Finální výrobu v České republice může ve střednědobém horizontu zřejmě fatálně ohrozit jen celosvětová surovinová či hluboká globální ekonomická krize.

Důležité také je, aby naše školství bylo schopné vychovávat vhodné pracovníky pro všechny oblasti a úrovně řízení včetně potřeby mít kvalifikované také dělníky. Snažit se musí i velké podniky. Pokud budou reinvestovat své zisky z části také do propojování firem a škol, riziko toho, že se firmy budou přesouvat z České republiky se tím značně minimalizuje. Věda a kvalifikace budou základními rozvojovými faktory. „Selský rozum“ a hledání správného řešení cestou „pokus a omyl“ již nebude dostačující. Všechny jevy a procesy budou spolu stále těsněji souviset, navazovat na sebe a vzájemně se proplétat a propojovat. Již se současného vývoje hospodářství vyplývá, že se bude neustále zvyšovat tlak na kvalifikaci pracovníků všech úrovní, protože každý bude muset nejen dokonale zvládat svou vlastní profesi, ale bude muset mít také velmi solidní přehled o širokém spektru poznatků z jiných oblastí.

### 3. Strategie nadnárodní společnosti AGC

#### 3.1 Pojem strategie podniku

Pro nadnárodní společnosti je globální expanze zejména způsob, jak dosáhnout většího obratu, na základě současných dovedností a know-how, prostřednictvím rozšíření potenciálního trhu. Globální expanze z dnešního pohledu umožňuje nadnárodním společností zvyšovat tvorbu své hodnoty tak, jak by to nebylo možné, kdyby operovaly pouze na jednotlivých domácích trzích. Nadnárodní společnosti jsou schopny přesouvat a přemísťovat základní dovednosti mezi zeměmi, aby zvýšily celkovou výslednou hodnotu. Jsou schopné realizovat vyšší míru hospodárnosti obsluhou globálního trhu a jsou zároveň schopné umístit svá výrobní zařízení na místa, kde je nejvýhodnější vztah mezi nízkými náklady a dovednostmi. To vytváří konkurenční prostředí pro ostatní subjekty na trhu, mění se tím řada faktorů, které ostatní bezprostředně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. Již např. v 80. letech u automobilky Ford a GM začali s mnoha změnami. Evropská výroba automobilů byla přesunuta z tehdy Západního Německa do Velké Británie zejména proto, že mzdové náklady i produktivita byly ve Velké Británii výrazně nižší než v Německu. Ford a GM tak „jednoduše“ přesunuly své výrobní operace z místa, kde byly vysoké náklady a místně vysoká úroveň dovedností, tam, kde byly nízké náklady a vysoká úroveň dovedností. Podobně VW převedl výrobu automobilu Polo z Wolsburgu v Německu do Španělska, kde byly nižší výrobní náklady na Polo a prodávat ho za nízkou cenu. Zvolená strategie uvolnila určitou část výrobních nákladů, které mohly být použity na mzdové prostředky pro vysoce kvalifikované německé dělníky. To umožnilo soustředit se na výrobu nového automobilu Golf, který byla a je možno prodávat za vyšší cenu.

Všechny tyto momenty výrazným způsobem posouvají do popředí význam strategie a strategického řízení. Podnik dosáhne lepších výsledků tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. K dosažení souladu strategie s okolím však manažeři musí pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat ve svém okolí. Toto pochopení jim umožní odhalit trendy v okolí a adaptabilně reagovat odpovídající strategií. Výběr strategie proto musí být vždy v relaci s okolím proto,

aby mohla být maximalizována ziskovost podniku. Je známou skutečností, že podniky upadají většinou proto, že jejich manažeři nepochopili, co může jejich společnosti ohrozit a naopak, jaké nové příležitosti jim vytvářejí možnosti konkurovat v daném okolí. Strategie má svůj původ ve vojenské oblasti, kde je definována jako věda o plánování a ručení směru vojenských operací. Také každý, kdo se zabývá podnikáním, musí mít svou strategii. Z hlediska tradičního přístupu je možné ji definovat (např. Mallya, 2007) jako určení dlouhodobých cílů podniku, průběhu jednotlivých akcí a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Podle Collise a Montgomeryové (1997) je strategií to, jak vedení vytváří, s pomocí koordinace a konfigurace multitržních aktivit, hodnotu pro svou organizaci.

Podle Mintzberga však tradiční strategie opomíjí skutečnost, že strategie může vznikat z vnitřních potřeb podniku. Mintzberg proto definuje strategii – „jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkem je nejen to, co podnik zamýšlí udělat (zamýšlená strategie – Intended Strategy), ale i to, co by měl resp. musí udělat (nutná strategie – Emergent Strategy), aby si udržel silnou konkurenční pozici“. Mintzberg tvrdí, že „nutná strategie“ je často úspěšná a může být vhodnější než „zamýšlená strategie“ (Vysušíla, 1997, s. 9). Strategie tedy zahrnuje tedy nejen všechno to, co podnik hodlá v budoucnu udělat, ale zároveň takové kroky, které musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní. Zásadním momentem tedy je, že podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. „Strategie podniku se opírá zejména o jeho konkurenční schopnost v národním i nadnárodním měřítku. Strategie bývá v praxi formulována v určité dokumentu, který zpravidla stanoví hlavní směry podnikání na nejbližší léta, podíl na trhu v oborech působnosti podniku a možné reakce na změny v tržních podmínkách. Strategie spočívá v usilování o zajištění výhod v hospodářské soutěži (konkurenci)“. (Mužík, 2008, s. 18). Thompson a Strickland (1996) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.

Strategie jakékoli společnosti, ať lokální či nadnárodní musí ale především uspokojit zájmy dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Proto by mělo vedení jakékoli společnosti nebo podniku odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. V praxi jsou ovšem všechny nadnárodní společnosti často postaveny před vysoký tlak jak globální integrace, tak i lokálního

prostředí. V takovém případě musí účinná strategie využít elementů obou odlišných pohledu – globální i multiregionální. Strategičtí manažeři musí pochopit význam těchto faktorů makrookolí a odhadnout účinek těchto změn v makrookolí na jejich podnik a na důležitost – makroekonomického okolí, technologického okolí, okolí sociální politiky, demografického okolí, politické a legislativní okolí a celosvětové okolí. Oblast strategického řízení patří do oné lidské činnosti, která je bezesporu nejobtížnější. Je to odhadování budoucího vývoje s obrovskou zodpovědností v situaci, kdy budoucnost nezná nikdo z nás. Na druhé straně však víme velmi dobře, že budoucnost patří připraveným. Bude jistě zajímavé, pokusit se udělat sondu do obrovské japonské nadnárodní společnosti Asahi Glass Company s cílem porovnat, jak se uvedené globální jevy, technologický pokrok, kulturní odlišnosti a otázky spojené s lidským kapitálem konkrétně promítají do strategie, vize a mise v rozměru nadnárodní společnosti, která musí vzít v potaz všechna hlediska globálního světa s ohledem na své plány a lokální rozdílnosti. ...

### **3.2 Základní profil společnosti AGC**

Asahi skupina je globální nadnárodní společností, operující v Japonsku, Asii, Evropě a severní Americe ve třech základních výrobních komoditách, kterými jsou výroba plochého skla a jeho aplikací, výroba elektronických displejů a chemický průmysl.

- Asahi Glass Company, Ltd. je největším výrobcem skla na světě. Výroba skla a jeho aplikací tvoří 50% všech aktivit skupiny. Tento segment se dělí na dvě základní divize: a) divizi plochého skla b) na automobilovou divizi
- Vedení společnosti sídlí v Tokiu, AGC skupina zaměstnává přibližně 50 000 zaměstnanců (konsolidovaných) na celém světě. Založena byla v roce 1907
- Řízení společnosti je dále delegováno na řídicí jednotky v Americe a Evropě
- Automobilová divize v Evropě má sídlo v Belgii (Seneffe) a přímo řídí výrobní jednotky automobilové divize operující v Belgii, Francii, České republice, Itálii, Maďarsku, Rusku, Turecku, Německu a ve Velké Británii.
- Asahi – japonské slovo, které v překladu do češtiny znamená východ slunce, čímž Japonci, již do názvu společnosti, dávají naději na pokračování obchodních aktivit a celkového rozvoje společnosti.

**tab. č. 2** Celkový počet zaměstnanců skupiny AGC (v %)

<b>Evropa</b>	<b>15200</b>	<b>31%</b>
<b>Asie</b>	<b>14500</b>	<b>29%</b>
<b>Japonsko</b>	<b>13800</b>	<b>28%</b>
<b>Severní Amerika</b>	<b>6200</b>	<b>12%</b>
<b>CELKOVÝ POČET</b>	<b>49700</b>	<b>100%</b>

Zdroj: CSR report 2008

**tab. č. 3** Prodeje skupiny AGC podle regionů

<b>Divize skla</b>	<b>50%</b>
<b>Divize elektroniky a displej</b>	<b>27%</b>
<b>Chemická divize</b>	<b>18%</b>
<b>Ostatní</b>	<b>5%</b>
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>

Zdroj: CSR report 2008

Řízení všech uvedených komodit v celosvětovém měřítku sebou přináší obrovský tlak na nutnost globální strategické koordinace, na globální integraci skupiny a na perfektní znalost, jak externího okolí, tak vnitřního prostředí celé skupiny. Veškeré tyto pohledy musí zapracovány do globální strategie, vize a filozofie společnosti, aby pak mohly být dále rozpracovány do „lokálnějších politik a konkrétních akčních plánů, kterými se bude strategie a vize společnosti systematicky naplňovat. Chtějí-li být organizace úspěšné, musí zvládat požadavky 3 trhů: kapitálového, trhu zákaznicko-produktového a lidského kapitálu. Každý z těchto trhů pracuje se systémem rozhodnutí (decision science), který určuje rámec pro uplatnění nástrojů a ukazatelů měření výkonnosti. I u nadnárodní společnosti AGC musí být řízení zaměřené především tvorbu akcionářskou hodnoty s cílem 10% ROE (kapitálové návratnosti) kdy vrcholový management klade důraz na maximalizaci konsolidovaného cash flow (peněžního toku) a koncepci ceny kapitálu. I přes tento fakt je strategie Asahi Glass Company je postavena na několika systémech a liniích, které sledují nejen čistě ekonomické cíle, ale také sociální, ekologické a zejména velmi citlivě vnímá i symbiózu s vnějším prostředím. Strategie firmy je proto vytyčena s řadou dílčích strategií, které jsou provázány do jednoho logického celku, aby dokonale postihly směřování společnosti a byly srozumitelné pro naprosto všechny zaměstnance ve všech divizích a ve všech částech světa.

Aby si mohla společnost zajistit udržitelný rozvoj jako fungující koncern, musí získat v první řadě pevnou důvěru svých zaměstnanců, a to ve všech svých divizích tj. divize skla, divize chemie, displejů... V případě skupiny AGC je strategie společnosti postavena zejména na neomezeném potenciálu lidském kapitálu, který má společnost

alokovaný doslova po celém světě. Je založena na myšlence, že firmu tvoří lidé, společnost Asahi Glass i váží lidských zdrojů jako důležitého výrobního kapitálu a zaměřuje se na zaměstnance firmy jako na tvůrce znalostí. Je evidentní, že společnost AGC chápe, že i sebedokonalejší technologie nebude firmě k ničemu, pokud nebude mít kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří jsou schopni a ochotni svůj lidský kapitál vložit do společného cíle k rozvoji společnosti a naplňování základní vize. Z tohoto důvodu nadnárodní společnost zdůrazňuje ve svých strategiích zejména strategický význam lidského kapitálu a strategický význam využívání a tvorby znalostí. Konkrétnější cíle jsou pak totiž překvapivě rozpracovány až na téměř lokální a operativní úrovni.

Mnoho firem a organizací potřebují vizi, ale jen velmi málo z nich skutečnou vizi má. V řadě případů si tyto subjekty myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tomu tak není. Stát se vizionářem vyžaduje rozvíjet schopnost představit si, popsat, vyjádřit, sdílet a inspirovat ostatní obrazem vzrušující budoucnosti. Učinit každého v podniku odpovědným za vyplnění této představy a podpořit snahu se k ní každý den přiblížit. To je klíč k budování obrovské společnosti. Vize podniků mají však v praxi různý záběr, různou podobu a mohou obsahovat různé principy. „Vize podniku představuje „vidění do budoucnosti“, tedy představu o fungování podniku v určitém, vzdálenějším časovém období“ (Mužík, 2008, s. 26).

„Vize může být definována jako mentální model budoucího procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“ (Mallya, 2007, s. 29).

V roce 2002 formulovala Skupina AGC svou vizi pod heslem „Look Beyond“ („Hleďme do budoucna“), která objasňuje nové směry k dosažení cíle, kterým je vytvořit podnik se skutečně celosvětovou působností. Je nedílnou součástí snah o prosazování strategie růstu na celosvětovém trhu. „Look Beyond“ - („Hleďme do budoucna“) – je nejen sloganem skupiny AGC, ale rovněž se jím označuje, zachycuje a vyjadřuje vize skupiny AGC. „Hleďme do budoucna“ tento slogan si nechala Společnost registrovat jako obchodní známku japonské firmy Asahi Glass Co. Ltd. Společnost ji vnímá jako velmi důležitou hodnotu, která navazuje na osobní krédo zakladatele společnosti: „Nikdy se nevyhýbejte řešení problémů a zaměřte se na

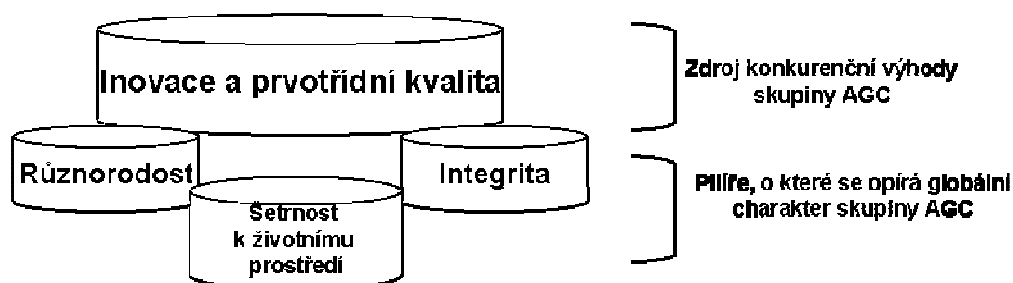


potříže.” Vize „Hled’me do budoucna“ je postavena na třech druzích pohledu na budoucnost a kterou musí uznávat každý zaměstnanec v rámci společnosti AGC:

1. „Hled’me do budoucna“.....očekávat a předpokládat budoucí vývoj
2. „Hled’me do budoucna“.....rozvíjet své znalosti i mimo rozsah vlastní specializace
3. „Hled’me do budoucna“.....vytvářet inovace a nespokojit se současným stavem

Podle této vize pohledu „do budoucna“ byly navíc stanoveny čtyři základní sdílené hodnoty společnosti Asahi Glass Company, které představují nejdůležitější kompetence, jež podnik potřebuje, aby mohl vytvářet společné hodnoty po celém světě s využitím obrovského potenciálu celé nadnárodní organizace. Tyto čtyři společné hodnoty tvoří jakési základní pilíře, od kterých se odvíjí ostatní, co se v celé nadnárodní společnosti děje v linii jednotlivých specializací. Tyto hodnoty musí sdílet všichni členové skupiny AGC, aby naplnili firemní vizi „Look Beyond“ („Hled’me do budoucna“).

1. Inovace a prvotřídní kvalita
2. Různorodost (Diversity)
3. Integrita (Integrity)
4. Šetrnost k životnímu prostředí



Obr. č. 6 Čtyři sdílené hodnoty skupiny Asahi Glass Company  
Zdroj: interní materiály AGC

Není divu, že lidský kapitál představuje pro skupinu AGC klíčovou hodnotu, když operuje na celosvětové úrovni, provozuje svou činnost ve 23-ti zemích na třech kontinentech a zaměstnává 50 000 zaměstnanců. V rámci tohoto uskupení se veškeré znalosti využívají i dalších částech organizace po celém světě. Aby byla schopna

udržet své podnikatelské aktivity v těchto různých zemích s rozličnými kulturami a zvyky, musí také velmi citlivě udržovat rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními aspekty řízení společnosti. Tento přístup vyjadřuje odpovědnost za budování otevřených a rovných vztahů se všemi svými akcionáři a vlastníky, společností i zaměstnanci. Důvěra lidí na celém světě je podstatná pro zajištění úspěchu organizace. Je evidentní, jaký důraz dává skupina AGC na hodnoty spojené přímo s lidským kapitálem, jako jsou různorodost a integrita, když tvoří dva ze čtyř společných hodnot.

*Různorodost* – znatelný signál vycházející z celosvětového organizačního uspořádání a znamená vyjádření maximálního respektu ke kulturním rozdílům, všech národů, původu, náboženství, jazyku, pohlaví atd. Jedná se o respekt každého jednotlivce a jeho různorodých a specifických schopností. Různorodost tedy znamená respekt různých názorů a pohledů na věc. Přitom právě tento respekt cizích názorů je věc pro Japonce téměř „nepředstavitelná“, protože v japonské tradiční společnosti založené na principu „senority systému“ („odpovídající pozice podle věku, ne podle schopností“), má pravdu a hlavní názor pouze přímý nadřízený. V celosvětové nadnárodní společnosti je však takový přístup naprostou nezbytností, protože každý pokus o přímý import a implementaci kulturních zvyklostí z jedné jediné země do jiných lokalit ve světě narazí na rozdílné hodnoty, historickou zkušenost... a dá se tvrdit, že bude odsouzen předem k neúspěchu.

*Integrita* – druhý znatelný signál pro celou zaměstnaneckou základnu, který dává jednak vnitřní sílu, hrdost a sebedůvěru této jednotné celosvětové síly. Na druhou stranu dává jasný signál, že i přes respektování kulturních rozdílů, zde společnost vyžaduje důsledně plnění svých povinností bez kompromisů a důsledné dodržování pravidel chování ve společnosti AGC. Pro další rovnoměrné posílení integrity skupiny AGC po celém světě, se společnost rozhodla změnit a sjednotit logo a značku ve všech jednotkách na světě. I přes obrovské náklady spojené s tímto rozhodnutím však společnost preferovala, aby všichni zaměstnanci společnosti AGC pomocí nového loga sdíleli pocit sounáležitosti a zaváděli vizi „Hleďme do budoucna“.

Třetí hodnotu představuje – *životní prostředí*. Je nesmírně důležité, že s pokrokem globalizace si vrcholový management uvědomil ohromnou důležitost této hodnoty a tím naplnit očekávání celé lidské společnosti. Po velkých společnostech se v dnešní době totiž vyžaduje, aby se, mimo rámec hlavní činnosti, přihlásily ke své společenské odpovědnosti závazkem, že budou aktivně chránit životní prostředí na

světové úrovni (včetně dosahování cílů uvedených v Kjótském protokolu zaměřených na bránění globálnímu oteplování) a chránit lidská práva.

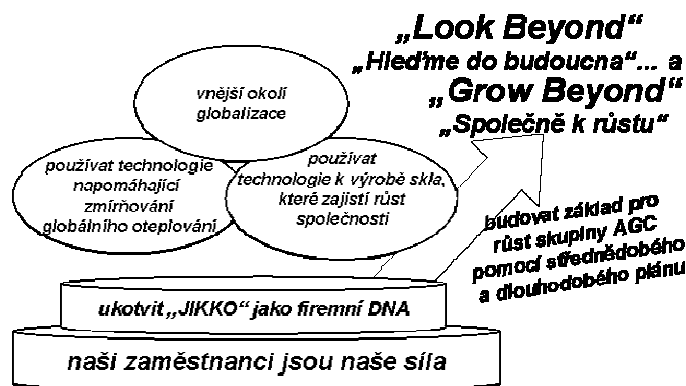
Čtvrtá hodnota – *Inovace & Prvotřídní kvalita* je ve svém důsledku orientovaná zejména na spokojenost externího zákazníka. Aby mohla společnost poskytovat hodnotné výrobky a služby, které uspokojí zákazníky Asahi Glass Company, očekává naprosto od všech zaměstnanců, aby mysleli a jednali právě z pohledu zákazníka se snahou dosahovat neustále vyšších a vyšších cílů. Neustálé vylepšování všech činností, inovace a zavádění technologií zlepšuje úroveň výrobků a poskytovaných služeb, což je prostředkem k dosažení spokojenosti zákazníka a získání jeho důvěry. Zejména tím ale dojde k naplnění poslání společnosti – tj. vytvořit akcionářskou hodnotu pomocí inovací. I tato oblast je životně závislá na lidském kapitálu a na úrovni a míře ztotožnění s uvedenou hodnotou. Potřebou každého člověka je najít smysl a cíl svého života. To stejné platí pro organizace tvořené různými lidmi, v různém prostředí, v různých podmínkách. Uvedené hodnoty jsou pro všechny zaměstnance nezbytné, protože jim dává pocit smysluplnosti a významnosti jejich práce. Tato prohlášení řídí a ukazují směr, povzbuzují soudržnost a věrnost společnosti, zdůvodňují a opodstatňují aktivity a každodenní práci společnosti.

Na druhou stranu je nutné poznamenat, že přehnané snahy o maximální integraci a pocit soudržnosti, mohou, zejména u asijských nadnárodních firem, narazit, v jiném kulturním prostředí, na odpor a výsledkem je přesně opačný efekt. Znamé jsou například přehnané snahy některých korejských společností o aplikování ranních rozcvíček, ranních firemních písní nebo nástupů s vyvěšováním firemní vlajky. S pochopením se často nesetkává ani překotné zavádění jednotných uniforem pro všechny zaměstnance včetně managementu. Zejména v evropském prostředí vyvolávají uvedené snahy o integraci značné negativní odezvy, protože hraničí s armádním systémem, který pro naše evropské prostředí není přirozený. V zemích, jakými jsou např. Čína, Japonsko nebo Jižní Korea mají uniformy tradici a popularitu a všichni obyvatelé je berou jako přirozenou součást denního života. Na uniformy jsou zvyklé již děti primárního vzdělávání, které uniforma provází celý studijní život. V Evropě, až na výjimky, např. Velká Británie, uniformy neprovázejí obyvatele od školní docházky a tedy od útlého věku. Uniformy jsou synonymem zejména

armádních složek, policie, hasičského sboru nebo leteckých společností atd. Pokud jakákoli společnost při své expanzi nebude velmi citlivá na kulturní rozdíly, historické zkušenosti daného prostředí, může se jí velmi lehce stát, že nikdy nedocílí identifikace svých zaměstnanců se společností nebo v krajním případě své zaměstnance ztratí nadobro.

Orientace na budoucnost je klíčovým prvkem strategického plánování a je to zároveň významná odpovědnost managementu. V organizaci není nikdo jiný, kdo by to mohl udělat. Pokud management nepřemýšlí o budoucnosti a neplánuje ji, žádná společnost pohybující se v tržním prostředí nemůže obstát. Jde to přirovnat k jednomu tradičnímu přísloví: - „Pokud nevíte, kam směřujete, žádná silnice vás tam nedovede“. Například Souček v této souvislosti uvádí, že v této části strategie se prakticky realizuje zásada „od ekonomiky k ekonomice“ (Souček, Marek, 1998, s. 37). „Nejvyšším cílem podniku je pak koncentrované a objektivizované vyjádření vize a základní strategie, které je určeno všem pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům i odborné či široké veřejnosti“ (Mužík, 2008, s. 26).

„Grow Beyond“ – („Společně k růstu“) je propracovaná politika managementu AGC, která obsahuje hlavní záměry a priority pro rozvoj společnosti a jejímž hlavním cílem je snažit se pomocí hlavních prostředků najít všechny příležitosti a na všech úrovních k dalšímu růstu společnosti. Také nový generální ředitel AGC Skupiny Kazuhiko Ishimura směřuje tuto politiku v první řadě k lidskému kapitálu: „Budeme se snažit přiblížit stavu, ve kterém náš lidský kapitál poroste současně se společností v duchu sloganu „Naši zaměstnanci jsou naše síla“. (AGC Today, 5/08, č. 15, s. 7). Zároveň však dodává: „... jedna věc mě ale znepokojila, že všichni čekají na nějaké řešení, na to, že se něco stane, co nás ochrání. Zdá se mi, že všichni očekávají nějaké kouzlo atd. Jedna z informací této politiky managementu je, že žádné kouzlo nepříjde, sami musíme být iniciativní a sami musíme přijít na mechanismus růstu“ (AGC Today, 5/08, č. 15, s. 5).

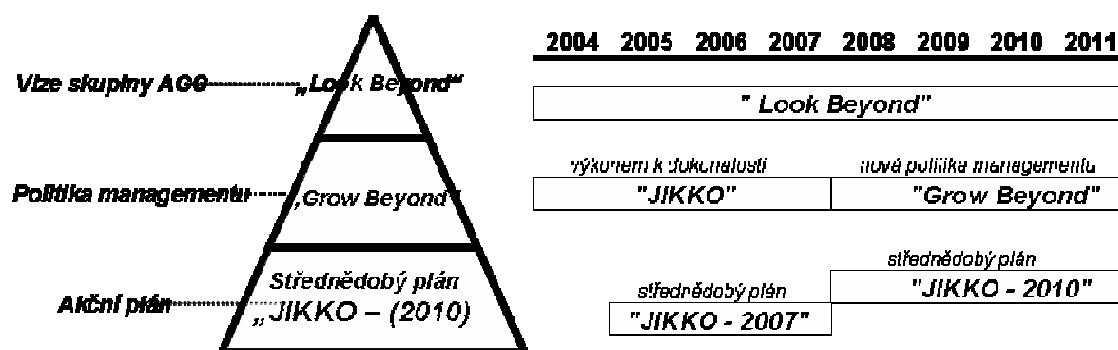


Obr. č. 7 Politika managementu „Společně k růstu“  
Zdroj: AGC Today

Politika „Grow Beyond“ („Společně k růstu“), je stanovena jako střednědobý plán na časové období do roku 2015 s tím, že v roce 2011 bude revidována a aktualizována z důvodu zapracování aktuálního vývoje ve světě, na trhu atd. Sleduje tři oblasti, které jsou klíčové pro politiku řízení:

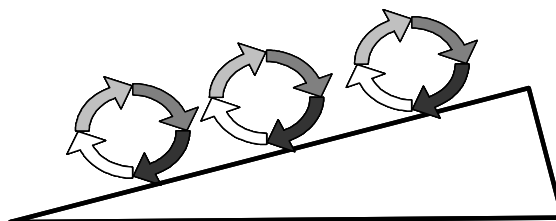
1. Zvýšit spokojenost zákazníka (CS - Customer Satisfaction)
2. Zvýšit spokojenost zaměstnanců (ES - Employees Satisfaction)
3. Podniková sociální odpovědnost (CSR - Corporate Social Responsibility)

Tří až pětileté období je důležitým momentem, protože pokud jsou vytyčeny strategické cíle, většinou jich nejde dosáhnout za jeden rok, ale v periodě tří až pěti let jich dosáhnout půjde. Tato politika staví předchozí politice „JIKKO“ (v překladu znamená „Výkonem k dokonalosti“). Aby byla zajištěna jednoznačná realizace reforem, byla v roce 2004 formulována nová politika řízení, která byla zavedena v rámci působnosti střednědobého plánu řízení „JIKKO-2007“. V souladu s nejnovějším střednědobým plánem řízení „JIKKO-2010“, který je formulován na období od fiskálních let 2008-2010, chce společnost pokračovat v zavádění růstových strategií a zvyšovat svou konkurenceschopnost.



Obr. č. 8 Hierarchická struktura strategických systémů  
Zdroj: AGC CSR

Vlastní realizace je založena na zajištění správného fungování základního kamene všech japonských společností tzv. PDCA cyklů (Plan-Do-Check-Act) (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej), pomocí kterých se monitorují klíčové indexy výkonu. Strategie a plány výkonů jednotlivých podniků společnosti musejí být detailně rozepsány pro každý podnik, pro každou jednotku, pro každé pracoviště, pro každého jednotlivého zaměstnance. Ale to je pouze výchozí bod. Výkony musejí být prováděny rychle a měřeny v porovnání se stanovenými časovými rámci. Dynamika PDCA navíc vyžaduje, aby byl výkon v poměru k plánům ohodnocen co nejvíce pomocí kvantitativních ukazatelů a tato informace vložena zpět do cyklu jako základ pro zlepšování.



Obr. č. 9 Základní schéma PDCA cyklu  
Zdroj: AGC CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) neboli společenská odpovědnost firem představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. CSR je vnímána jako nástroj vedoucí k úspěšnému podnikání, proaktivně pomáhá budovat nové přístupy v souladu s se strategií firmy. Výhody společensky odpovědného chování vidí firmy zejména v podpoře motivace a výkonnosti zaměstnanců. Důležitost CSR přikládají zejména podniky se zahraniční účastí z důvodu:

1. Péče o zaměstnance zejména v kontextu rovného a etického přístupu a jejich profesionálního rozvoje patří v současnosti k stabilním součástem podnikatelské strategie malých a středních podniků.
2. Pozornost je soustředěna zejména do zvyšování jejich kvalifikace v přímém propojení na zvyšování efektivity výkonů. Nefinanční motivace patří k minoritním, doplňkovým součástem řízení lidských zdrojů

AGC CSR (AGC Group Charter of Corporate Behaviour) prochází strategií i firemní filosofií od vrcholového vedení směrem dolů a vrací se zpět. Skupina AGC vydává každým rokem svoji obsáhlou zprávu CSR od roku 2005, ve které prezentuje svoje

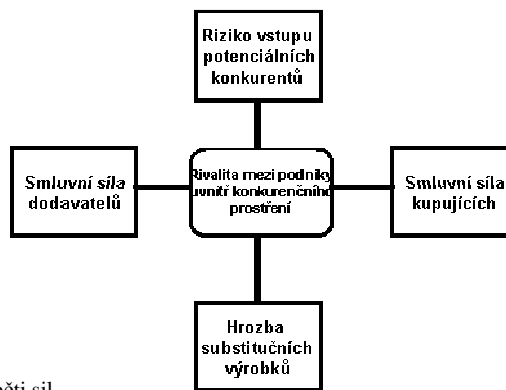
činnosti prováděné v rámci CSR. Zaměřuje se na další rozšiřování a rozvoj našeho podniku a nadále si udržet důvěru veřejnosti. Společnost AGC věří, že její aktivity a zpráva CSR napomůže zlepšit naše vedení s ohledem na společenskou odpovědnost prostřednictvím dialogu s osobami zúčastněnými na našem podnikání.

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Ekologická oblast
<ul style="list-style-type: none"> <li>• etický kodex společnosti</li> <li>• transparentnost</li> <li>• odmítnutí korupce</li> <li>• chování k zákazníkům</li> <li>• chování k investorům</li> <li>• vztahy s akcionáři</li> <li>• ochrana duševního zdraví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdraví a bezpečnost</li> <li>• rozvoj lidského kapitálu</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců</li> <li>• rovné příležitosti</li> <li>• rozmanitost na pracovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• environmentální management</li> <li>• ekologická firemní politika</li> <li>• snižování negativních dopadů na životní prostředí</li> <li>• materiály, přeprava, balení</li> <li>• užívání, energie, vody</li> </ul>

Obr. č. 10 Společenská odpovědnost firmy Asahi Glass Company

Jednou ze dvou divizí výroby skla je automobilová divize. Je specifická svými výrobky a svým trhem i obrovským tempem změn, které ji provází doslova každý den. Jestliže je rychlost okolních změn větší než rychlost změn uvnitř organizace, její konec je na dohled a následuje ztráta zákazníků a ztráta trhů. Bitva o přežití a rozvoj podniku se sehrává především na trhu. Dříve platilo, že kvalitní zboží musel mít ten, kdo chtěl zvětšovat svůj podíl na trhu a svou ziskovost. Nyní platí, že musíte mít vysoce kvalitní produkty, pokud se na trh chcete vůbec dostat. Kvalitu dnes každý zákazník od všeho, jak očekává, tak požaduje.

Stejně, jako u každé jiné společnosti, musí i Asahi Glass Automotive znát naprosto dokonale své vnější okolí, tj. své zákazníky, dodavatele, ale také své současné konkurenty na trhu, potenciální nové konkurenty a substituční produkty, protože všechny tyto konkurenční síly determinují strukturu celého odvětví a formují charakter konkurenčních interakcí, v tomto případě v rámci sklářského odvětví v prostředí automobilového průmyslu. Jedná se o typický příklad odvětví, na kterém je možno zřetelně aplikovat Porterův model pěti sil, který je naprosto klíčový pro všechny klíčové subjekty stejného konkurenčního okolí (Porter, 1993).



Obr. č. 11 Porterův model pěti sil

U dodavatelů automobilových skel existuje na trhu „tradiční“, velmi silná a tvrdá rivalita, čímž dochází k cenové konkurenci a vzniká cenová válka. Společnou aktuální hrozbou tradičních výrobců automobilových skel je nyní velká nová konkurence přicházející z Číny, která s sebou přináší nové výrobní kapacity, výrazně nižší ceny zákazníků a přání získat významný podíl na trhu. Takže silná rivalita současných dodavatelů, spolu se vstupem nového konkurenta, vytváří obrovský tlak na ceny, na nízké výrobní náklady a zvyšující se míru investic nutnou k tomu, aby se každá z těchto firem udržela na trhu a přežila. Cenová konkurence negativně limituje ziskovost a snižuje výnosy, které mohly být dosaženy prodejem. Tímto způsobem vzniká natolik silná rivalita mezi podniky konkurenčního okolí, že vytváří spíše vážnou hrozbu než příležitost. Nejsilnější konkurenční síly determinují ziskovost v odvětví a stávají se rozhodujícími pro formování a přizpůsobování strategie každé firmy. Nejlepší strategie pro tyto podniky, aby mohly přežít, je vcelku prostá - minimalizace nákladů. Tento moment vyvolává u nadnárodních společností přímou potřebu globální integrace výroby, jejíž smyslem je snížit náklady. Náklady jsou měřítkem vstupů, nikoliv měřítkem výstupů. Pro uživatele, tudíž, pro automobilky i pro finální zákazníky, není rozhodující, jak této hodnoty výrobce a dodavatel dosáhnul, nezajímá je ani, ve které konkrétní zemi byl daný výrobek vyroben, zda-li se jedná o čelní nebo boční sklo vyrobené v Belgii, Itálii, České republice nebo v Japonsku. Zajímá je ale, jakou cenu musí za výrobek nebo službu zaplatit a jakou má výrobek nebo služba pro ně užitnou hodnotu. Zajímá je tedy především cena. Pro společnosti, které mají problém tuto cenu následovat, nastává velmi vážný a existenční problém, který dále záleží na jejich schopnosti se s takovou situací vypořádat, dále na jejich ekonomické velikosti a síle, technologii, managementu, lidském kapitálu a na strategii, kterou konkrétní společnost naplňuje.



Automobilový průmysl je ovšem odvětví zpracovatelského průmyslu, ve kterém hlavní a určující slovo mají jednotlivé automobilky a tudíž kupující. Jejich extrémní tlak na dodavatele je všeobecně známý a pro mnohé dodavatele tento způsob tlaku na snížení cen, (při neustále rostoucích nákladech vstupů, energií, nákladů na mzdy atd.), při současném požadavku vyšší kvalitu a servis, představuje přímou hrozbu. Z uvedených vzájemných vazeb mezi zákazníky a dodavateli, z velké rivality mezi dodavateli stejného konkurenčního okolí je zřejmé, že na trhu zůstanou jen ti, kteří budou schopni se uvedenému stavu přizpůsobit a budou-li umět na něj reagovat. Každá společnost musí usilovat o to, aby odhalila své schopnosti a potenciál, jak vyniknout nad ostatními. Toho může dosáhnout jen tím, že vytvoří a maximálně využije své určité specifické přednosti. Jen tak lze dosáhnout mimořádných výsledků, získat a udržet mezinárodní konkurenceschopnost. „Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost podniku, kterou se podnik odlišuje od jiných, zejména od konkurenčních podniků, a které mu umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrný výsledek a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost“ (Souček, 1998, s. 32). Např. německý Volkswagen vítězil dlouhá léta dokonalým servisem pro své automobily. Japonské automobilky ovládají trh pomocí automobilů s nejvyšší kvalitou, s nejnižší spotřebou i s hybridními motory. Každý podnik, každá společnost, každý subjekt takové přednosti mít musí, protože bez specifických předností by, v tržní ekonomice, zkrátka nepřežil a v automobilovém prostředí už vůbec ne. Specifickou předností může být také vysoká kvalifikace pracovníků, levné suroviny, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější požadavky odběratelů, dobrá image na zahraničním trhu, univerzalita či naopak úzká specializace. To vše závisí na konkrétním posouzení existujících podmínek a schopnostech každé společnosti a podniku tyto přednosti využít.

Asahi Glass Automotive si je uvedených jevů z externího okolí víc než dobře vědoma. Je tedy víc než zřetelné, že základním momentem všech procesů a dějů prostupujících celou automobilovou divizí výroby automobilových skel - je přístup a vnímání zákazníka, což odráží přímo ve vizi automobilové divize: „Být nejrespektovanějším světovým dodavatelem automobilových dílů.“ Celá a každá činnost automobilové divize musí být důsledně podřízena požadavkům zákazníka ve stylu hesla „náš zákazník, náš pán“, protože výroba sama o sobě nemá význam,

neuspokojuje-li potřeby trhu a pokud se výrobky neprodají. V tomto pojetí se ale nejedná pouze o zákazníka externího, ale také o zákazníka interního. Zaměstnanci společnosti chápou každou následnou operaci výrobní fáze, jako prostředí, kde jejich kolegové jsou zároveň jejich zákazníci. Musí tedy vyvinout maximální úsilí, aby výrobek z jejich výrobní fáze byl bez jakýchkoli vad a v tomto stavu prošel do další fáze výroby. Bez zvládnutí tohoto řetězce se žádná společnost, operující v konkurenčním prostředí, nedostane dál, nebude stát na zdravém základě a nebude schopna dále vyhovovat požadavkům svých zákazníků.

Externí zákazník je však „pouze“ prostředkem, jakým dosáhnout rozvoje firmy. Je to jakási „samozřejmost“, pomocí které společnost dosáhne svých cílů a naplní svůj hlavní cíl, kterým je – zvyšovat hodnotu společnosti, pro své majitele, pro své akcionáře. Navíc míra zisku by měla být vždy o něco vyšší než je úrok v bance, jinak akcionáři nemají důvod vkládat finanční prostředky do tohoto odvětví a vlastně tak ztrácet jejich hodnotu. Peter F. Drucker a další teoretikové v oblasti řízení však varují před pouhou orientací na zisk. Pouhá orientace na maximalizující výnosnost investic může odvést pozornost manažerů a vést ke špatným rozhodnutím. Krátkodobá orientace opomíjí takové akce, které jsou z dlouhodobého hlediska podstatné – např. výzkum a vývoj, atd. (Vysušila, 1997).

Prezident společnosti AGC Automotive - Key Yonamoto hovoří o tzv. „Pozitivní spirále“, která je páteří politiky AGC Automotive (viz. příloha č. 1).

Třetím strategickým pilířem řízení nadnárodní společnosti Asahi Glass Company, je vlastní filozofie nazvaná Asahi Way (viz. příloha č.10). Filozofie podniku odráží základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority, jimž jsou ti, co dělají rozhodnutí, vázání, a které provázejí management podniku (Vysušila, 1997). Asahi Way je globální společná filozofie a metodologie pro řízení závodů automobilové divize. Jde o systém vytvořený a sestavený z nejlepšího myšlení a nejlepších postupů, pomocí kterých chce společnost dosáhnout svého cíle vytyčeného ve své vizi – stát se nejrespektovanějším automobilovým dodavatelem na světě. Asahi Way je společnou filozofií a souborem hodnot, které vznikly jednak ve prospěch zákazníků společnosti a jednak ku prospěchu společnosti. Tato filozofie by měla nasměrovat činnosti všech zaměstnanců k dosažení vytčených cílů. Byla vytvořena, jednak ku prospěchu zákazníků, a jednak ku prospěchu společnosti Asahi Glass

Company. Zákazník očekává a musí také dostat vysoce kvalitní produkty, tj. odpovídající hodnotu za své peníze, což v sobě přímo zahrnuje neustálé inovativní řešení nových a nových problémů atd. AGC Automotive se tím pádem musí zaměřit na lepší řešení problémů, než tomu bylo dosud. K tomu je nutné sdílet společné zdroje, procesy a nejlepší postupy napříč celou společností. Tato filozofie by měla přímo podnítit a vyprovokovat v zaměstnancích prosazování neustálého zlepšování komunikačních prostředků a vzdělávání se zaměřením na pochopení a výměnu nápadů. Toto budou hodnoty, které ve výsledku přinesou prospěch celé společnosti. Nový a Bedrnová (1998, s. 541) zdůrazňují učící se organizace v souvislosti s transformací firem nebo s organizačními změnami. „Učení v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků. Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje“ (Mužík, 2008, s.32).

Určité negativní vlivy přicházející s globálním působením nadnárodních společností. Jednou ze značných nevýhod velkých nadnárodních firem je jejich určitá nepružnost při přijímání rychlých rozhodnutí zásadního významu. Bývá to způsobeno často složitou organizační strukturou a centrálním způsobem řízení. Zejména u větší části velkých nadnárodních společností je typická přebujelá centrální řídicí část společnosti. Pokud oba faktory mají významný vliv v nadnárodní společnosti, z dlouhodobějšího hlediska to přímo ohrozí její životaschopnost. Úspěch společnosti tedy závisí nejen na výběru strategie, ale i na správné volbě organizační struktury a systému řízení. Nejhuře na tom bývají podniky a společnosti, které se snaží jít zlatou střední cestou a vyniknout ve všech základních konkurenčních strategiích. Zde záleží jen a pouze na managementu, jestli se mu volba podaří. V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že globální expanze umožňuje nadnárodním společnostem přesouvat a přemísťovat své aktivity, aby zvýšily svou celkovou hodnotu. Nebylo by zcela objektivní nezmínit také pohled z druhé strany, která nastane, pokud se nadnárodní společnost rozhodne, z jakéhokoli důvodu, svou aktivitu přesunout z jedné země do jiné. Přesun technologie je zřejmě tím nejmenším problémem. Nejsložitější a nejcitlivější problémy nastávají u lidského kapitálu. Pokud dochází k transferu z jedné země do druhé, s velkou pravděpodobností současně dochází i k útlumu původní

aktivity. Pro drtivou většinu zaměstnanců se jedná o vzdálenost za hranicí přijatelné mobility. Do popředí se dostávají základní sociální otázky, tento stav logicky znamená okamžitě negativní odezvy a ve většině případů zničený vztah mezi zaměstnanci a společností, který musel být léta budován. Pokud do této doby lidský kapitál představoval základní hodnotu, kterou si každá společnost musí „opečovávat“, a který znamená její konkurenční výhodu, od této doby je tomu naprosto odlišně. Společnost takovýmto strategickým rozhodnutím, týkající se transferu aktivit z jedné země do druhé, přímo a nenávratně lidský kapitál ztrácí a s ním i existující znalosti. V tento moment jsou v popředí čistě ekonomické otázky a zájmy společnosti, někdy také vlastní boj o existenci nadnárodní společnosti, a v tento moment znamenají uvedené aspekty víc než lidský kapitál. Ne vždy za uvedený stav mohou fatální chyby lokálního managementu.

Globalizace významným způsobem mění vnější prostředí, které pro řadu společností znamenají prudké změny natolik zásadní vliv, na který nejsou schopni zareagovat a dochází k jejich „vyřazení“ z trhu. Riziko, nejistota a změny na trzích související s globalizací, s integrací nadnárodních společností, přinášejí nové nečekané příležitosti, které budou formovat nové konkurenční prostředí trhů a z nich se odvíjejících pracovních trhů. Nestability a nové formy komunikace a informačních technologií vymezí nové pohyblivé obrysy pracovních trhů v širším ekonomickém prostoru (např. trhy práce EU, globální trhy práce).

### **3.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti**

Je evidentní, že zejména v současných ekonomických podmínkách, hodnota firem stále méně závisí na hmotných aktivech a naopak stále více závisí na aktivech nehmotných. Pro udržení a zvýšení konkurenční schopnosti na globálním trhu se musí každá ekonomika, nadnárodní firma i samostatná společnost věnovat přednostně rozvoji lidských zdrojů, rozvíjet vzdělávání a připravovat aktivně své pracovníky pro práci i pro život v informační a znalostní společnosti. Asahi Glass Company a její vrcholové vedení si jasně uvědomují, že lidský kapitál společnosti AGC a znalosti jsou rozhodujícím výrobním faktorem a úroveň jejich řízení rozhoduje o tom, do jaké míry bude celá společnost prosperovat, do jaké míry bude konkurenceschopná na trhu výrobků a služeb a koneckonců i konkurenceschopná na trhu práce.

Zdá se, že v současné době se musí personální strategické řízení, více než kdykoli předtím, důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami podniku, ale především podmínkami vnějšími. Vnější podmínky totiž určují mantinely, v nichž se mohou a bude pohybovat řešení běžných úkolů personální práce do budoucna. Zcela mimořádný význam má zkoumání většiny těchto podmínek v bezprostředním okolí podniku, v území, v němž má trvalé bydliště rozhodující část pracovníků podniku, nicméně v žádném případě nelze ignorovat ani ostatní regiony státu.

Intenzivní vnímání vnějších podmínek z hlediska řízení lidských zdrojů může předejít obrovským finančním ztrátám. Jako příklad lze uvést rozhodnutí vrcholového vedení AGC o vybudování zcela nového závodu na výrobu automobilových skel v Maďarsku. Rozhodnutí souviselo s rostoucím trendem přesunu výroby automobilů ze západní do střední Evropy a bylo nutné na tento trend reagovat ve velmi krátkém časovém horizontu. Během přípravné fáze projektu se vybíralo mezi lokalitami v České republice, na Slovensku, Polsku a v Maďarsku. Zdá se, že jako hlavní kritérium, které mělo vliv na umístění této investice v Maďarsku, byla výše poskytnutých investičních pobídek poskytnuté maďarským státem. Takže z hlediska propočtu finanční návratnosti vložených prostředků se ekonomicky jevilo jako nejvýhodnější umístění této výrobní kapacity v Maďarsku. Umístění investice do České republiky se jevilo také výhodně, avšak, jako určité potenciální riziko pro vzdálenou budoucnost, se jevilo riziko možných budoucích stávek zaměstnanců a jejich solidarity. Stejně zkušenosti, s celou řadou stávek, mělo totiž vedení společnosti ve francouzských a belgických závodech, a právě tradiční vyjádřená solidarita všech závodů v daném státě, hrála roli při výběru nové výrobní kapacity ve střední Evropě. Vedení se domnívalo, že umístěním nového závodu do sousedního státu se toto riziko značně eliminuje. Po třech letech je však víc než evidentní, že došlo k obrovskému podcenění ostatních důležitých faktorů spojených s řízením lidských zdrojů a ve vztahu k lidskému kapitálu. Prvním podceněním bylo umístění závodu do čistě zemědělské lokality, tudíž pracovníci pracující na nových sklářských technologiích nastoupili bez jakýchkoli zkušeností s prací v průmyslových podnicích, a to na všech úrovních řízení, tedy včetně managementu. Také první roky provozování technologie bylo téměř nemožné zaměstnance i management závodu stabilizovat. I toto byl moment se kterým japonské vedení nepočítalo, protože v Japonsku je fluktuace téměř nulová. Důležitým podceněným faktorem byla existence těžko řešitelné jazykové bariéry. Vzhledem k tomu, že nejbližší příbuznou výrobní aktivitou jsou české závody, disponujícími

specialisty s potřebnými znalostmi na většinu potřebných operací, včetně kvalifikovaných pracovníků dělnických kategorií, bylo vedení českého závodu požádáno o vyslání řady dělníků a specialistů na pomoc do Maďarska. V té době začalo být evidentní, že pokud by tento faktor byl dostatečně zvážen ve fázi přípravy projektu a došlo k umístění závodu na Slovensku a ne v Maďarsku, mohlo dojít k rychlému, levnému a trvalému transferu zkušeností, dovedností přímo na úrovni dělnických profesí z Čech.

Z toho úhlu pohledu vyplývá, že oblast řízení lidských zdrojů musí řešit a hledat odpověď na tři základní otázky:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude podnik potřebovat ?
2. Jaká nabídka pracovních sil se v podniku i mimo něj perspektivně předpokládá ?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků a specialistů v podniku?

Na tyto otázky nelze odpovědět bez důkladných analýz trhu, směrů technického rozvoje, záměrů hospodářské politiky státu, spolu s důkladnými analýzami stavu, struktury a zákonitostí pohybu podnikové pracovní síly, jejího využívání a rozvoje. Bez důkladné znalosti charakteristik populačního vývoje, bez znalosti zákonitostí reprodukce obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, bez znalosti charakteristik a vývojových tendencí trhu práce, charakteristik prostorové a sociální mobility obyvatelstva atd. nelze uspokojivě a systematicky najít odpověď na otázku – kde vzít potřebné pracovní síly. Pokud se společnost, na základě své strategie, rozhodne a vybuduje novou výrobní kapacitu, bude muset pro ni přijmout nové zaměstnance. Pokud bude mít personální úsek, který se nebude věnovat dlouhodobě a systematicky sledování vnějších podmínek, bude v krátké době pro vedení společnosti dané společnosti velmi překvapující, že záměr managementu je výborný, jen požadovaní pracovníci v požadované kvalifikační a profesní struktuře nebudou zřejmě v souladu s aktuální situací na trhu práce. Lze směle tvrdit, že velká část probíhajících procesů podnikové personální práce se týká jevů a procesů, které se dějí a probíhají mimo konkrétní podnik. Jako příklad lze uvést vývoj demografie v České republice, na kterém je velmi názorně vidět, jak prudce se mění struktura obyvatelstva v České republice, jakým závratným tempem stárne populace a jak klesá podíl mládeže (viz. příloha č. 2).

Podíl mládeže je téměř poloviční proti polovině sedmdesátých let, kdy počet obyvatel našeho státu odpovídal počtu obyvatel České republiky v roce 2004. Pokud tedy některé firmy a společnosti budou pouze pasivně čekat na příliv např. učňů, středoškoláků a vysokoškoláků, budou velmi překvapeny, že žádní nepřijdou, pokud nebudou nabízet “pohádkové” podmínky nebo pokud si je samy nevychovejí. I z těchto důvodů společnost AGC zřídila v Teplicích svou Střední školu technickou AGC, a.s., aby si zajistila pravidelný přísun absolventů technicky zaměřených oborů. Aby došlo, v průběhu studia, nejen k náležité teoretické přípravě, ale také k praktické přípravě, společnost AGC Automotive Czech, a.s. zakoupila uvedenému školskému zařízení automatický robotický celek, na kterém se studenti mohou naučit praktické ovládání a nastavování zařízení, které je v podnicích s high-tech technologiemi k dispozici. Technický pokrok jde dopředu takovým tempem, že pokud by Střední škola technická neměla k dispozici dokonale vybavené učebny, roboty a jiné technologické celky, došlo by k nedostatečné přípravě studentů v průběhu studia, protože by se s podobnou technikou nemohli nikdy setkat. Hlavní přínos je viditelný, zejména pro profese specialistů úseku údržeb, technologických nebo výrobních specializací atd.

Domnívám se, že v dnešní době řízení lidských zdrojů a zaměstnanosti ve společnosti vyžaduje velmi solidní úroveň znalostí řady ostatních oborů spolu s informacemi z vnějšího prostředí, protože jejich znalost a včasná reakce v předstihu následně přímo ovlivňují práci personálních úseků. Na základě uvedených informací lze předpokládat krátkodobé a dlouhodobé trendy spojené nejen s trhem práce, ale také s vývojem ve společnosti a lze na ně v předstihu reagovat. Je možné z nich například odvozovat, že z důvodu dlouhodobé neuspokojivé situace na trhu práce, která může trvat ještě několik příštích let, se budou muset personální úseky připravit na situaci, že se budou tvrdě „přetahovat“ o své pracovníky s ostatními společnostmi nebo budou muset přijímat i pracovníky s nižší nebo zcela neodpovídající kvalifikací, protože jiní pracovníci na trhu práce nebudou.

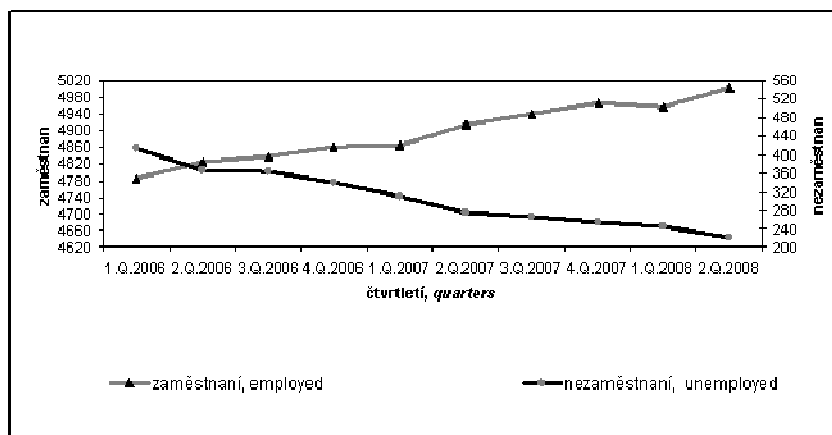
Tab. č. 4 Fyzické počty zaměstnanců vždy k 31.12.

Vzdělání	rok 1992	rok 1996	rok 2003	rok 2004	rok 2005	rok 2006	rok 2007
VŠ	17	32	68	61	65	58	57
SŠ	111	168	255	258	253	260	264
USO	272	252	395	372	361	377	448
Základní	280	171	109	108	113	111	124
<b>Celkem</b>	<b>680</b>	<b>623</b>	<b>827</b>	<b>799</b>	<b>792</b>	<b>806</b>	<b>893</b>

Zdroj: Interní dokumentace AGC Automotive Czech, a.s.

Uvedená tendence se začíná viditelně negativně projevovat např. ve struktuře kvalifikační struktury, kdy po dlouhém období začal opět mírně narůstat podíl pracovníků se základním vzděláním. Hlavní příčinou se jeví přímá vazba na vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti ve stejném období, kdy velmi výrazným způsobem roste zaměstnanost, současně stejným tempem klesá nezaměstnanost a tudíž počet kandidátů, kteří jsou k dispozici na Úřadech práce je velmi omezený a v nevyhovující struktuře. Až 70% evidovaných nezaměstnaných na Úřadu práce Teplice vykazuje základní vzdělání.

obr. č. 12 Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR 2006-2008



Zdroj: ČSÚ 2008

Tento stav dosti významně změnil situaci a podmínky pro jednotlivé zaměstnavatele i pro jejich podnikové vzdělávání. Oni především se budou muset s uvedeným stavem vypořádat a pružně na něj reagovat. Jedná se o vhodné sladění zájmů samotného podniku s respektováním oprávněných zájmů jedince – zaměstnance. Odráží i tu skutečnost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj svých pracovníků, aby byli v organizaci spokojeni, není možné uspokojivě plnit úkoly podnikového řízení lidských zdrojů. V období výrazného nedostatku pracovníků na pracovním trhu si i ti největší pesimisté uvědomí pravou hodnotu lidského kapitálu a bolestně pocítí, co



může znamenat ztráta znalostí spojená s odchodem pracovníků. O tom, že se nejedná o žádné české specifikum se mohli přesvědčit například nizozemští kolegové závodu AGC na výrobu skla, kteří nemohli, z důvodu extrémně nízké úrovně nezaměstnanosti v regionu, řadu měsíců obsadit pozice specialistů elektroúdržby, protože se na tuto pozici, řadu měsíců, nepřihlásil nikdo a pomoc proto hledali v ostatních zemích a u ostatních závodů, protože tento stav ohrožoval fungování nizozemského závodu. V každém případě je ale nezbytné vhodně zkombinovat, jak pohled na vnější prostředí, tak také dovnitř společnosti. S určitou mírou nadsázky to lze přirovnat k chování spojenému s přecházením frekventované silnice, kdy je nutné se podívat jak doleva, tak doprava. Pokud se podíváme jen jedním směrem, nemusí se stát nic, stejně tak to může být faktor, který může znamenat pro konkrétní společnost až kritický následek.

Pokud jde o vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů, pak je třeba zabývat se rovnoměrně třemi základními oblastmi:

1. Organizací (velikostí podniku, organizační strukturou, technikou i technologií, produkcí, personální politikou, kulturou atd.)
2. Prací (charakterem a obsahem, podnětností, rozmanitostí, autonomií, obtížností, rizikovostí, úrovní a formami organizace práce, individuálním nebo týmovým charakterem atd.)
3. Zaměstnanci (počtem, demografickou, ekonomickou, sociální i prostorovou strukturou, jejich znalostmi a dovednostmi, rozvojovým potenciálem, mobilitou (fluktuací), hodnotovými orientacemi, očekáváním atd.)

Jak je vidět, strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování podnikového lidského kapitálu a tím i celé společnosti, v tomto případě společnosti AGC. Nutnost komplexního přístupu k formování strategických personálních cílů a k volbě vhodných metod za účelem dosažení těchto cílů předpokládá nutnost a přítomnost širokého odborného profilu personalistů, což není vždy naprostou samozřejmostí. Management řízení lidských zdrojů v současné době prochází značně bouřlivým obdobím a hlavní otázkou bude, nakolik rychle se bude umět adaptovat na nové podmínky. Vystává tedy otázka: jaká je tedy připravenost reprezentantů managementu lidských zdrojů na zvládání a hlavně aktivní využívání výše uvedených trendů a naplňování strategické role ?

Podniková politika zaměstnanosti je autonomní, což znamená, že je podřízena v první řadě cílům společnosti, jen v omezené míře musí respektovat záměry státní či lokální politiky zaměstnanosti, a může s nimi být dokonce v rozporu. V tržních podmínkách je samozřejmé, že o způsobu řízení lidských zdrojů rozhoduje společnost sama, sama určuje jaké postavení bude mít řízení lidských zdrojů v podnikové hierarchii řídicích činností, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně. V podmínkách nadnárodní společnosti však musí především respektovat základní pravidla, jednotnou firemní personální politiku a musí také respektovat obvyklou organizační strukturu. Znamená to, že pokud má nadnárodní společnost ve světě desítky závodů různé velikosti s velmi podobnými aktivitami, není možné, aby v jedné zemi pracovalo v závodě stejné velikosti např. v personálním útvaru pět pracovníků a v druhém devatenáct.

Pro řadu běžných lidí řízení lidských zdrojů, velmi zjednodušeně řečeno, tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností. To je ale velmi zjednodušující a zavádějící. Musí především zajišťovat podmínky pro využívání stávajících znalostí a pro tvorbu nových, přistupovat k zaměstnancům jakožto k tvůrcům znalostí, považovat a maximálně rozvíjet vzdělání jako základnu lidského kapitálu. Je to zejména proto, že lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. A protože lidské zdroje zároveň představují pro podnik ten nejceněnější, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Řada vrcholových manažerů tento fakt často podceňuje a o jeho oprávněnosti se přesvědčí až v momentě, kdy je pozdě a společnosti vzniknou velké finanční ztráty nebo ji to přímo ohrozí.

Je ale zcela bez diskuse, že personální útvar je v první řadě zodpovědný za to, že všechny standardní personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení, a to nejen lidských zdrojů, a že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku v linii odpovědí na tři otázky:

1. Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnu dosáhnout ?

2. Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců?
3. Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky ?

Jinak řečeno, znamená to usilovat, spolu se všemi řídicími pracovníky o zařazování správných lidí na správná místa a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, byl flexibilní, aby docházelo k optimálnímu využívání fondu pracovní doby a optimálnímu využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků. V neposlední řadě musí zajistit a korigovat efektivní styl vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku a nebát se zasáhnout, pokud tomu tak nebude. Do “hry” také vstupují metody řízení lidských zdrojů, mezi nimiž stále většího významu nabývají metody spíše nepřímé, nedirektivní, tedy metody, pro něž se vžil všeobecný název sociální metody řízení. Přispívají k správnému výběru, získávání a stabilizaci pracovníků podniku především tím, že jsou zaměřeny na zvyšování uspokojení pracovníka s vykonávanou prací, respektují potřebu jeho odborného a sociálního rozvoje, jeho individuální zájmy a cíle, zvyšují míru spokojenosti pracovníka ve společnosti a také přispívají k jeho ztotožněním s cíli společnosti. Sociální metody řízení pozitivně ovlivňují pracovní a vůbec mezilidské vztahy.

Hovoříme o personálním a sociálním rozvoji pracovníků podniku, rozvoji jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoji jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.

Hlavním obsahem personální práce je tedy neustále hledat soulad mezi zájmy společnosti a zájmy zaměstnanců. Z hlediska pohledu dovnitř společnosti se jeví jako prioritní oblasti odměňování, kvalifikace a vzdělávání, hodnocení zaměstnanců s cílem dosáhnout spokojenosti pracovníků společnosti. Uvedené činnosti a úkoly směřující k jejich plnění jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků

organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě, tedy „nepersonální lidé“. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

### **3.3.1 Systém odměňování**

Pracovní síla je neoddělitelná od svého nositele – člověka, a protože v soudobém světě člověk zpravidla nemůže být zbožím, nemůže být schopen ani prodán, pracovní síla se na trhu práce najímá, nebo jinými slovy prodávají se a kupují se její služby. Úroveň mezd může jak odrazovat, tak stimulovat vstup nositelů pracovní síly na trh práce. Je jednou z nejdůležitějších součástí personální politiky a personální práce. Pokud například společnost není schopna nabídnout dostatečně atraktivní a akceptovatelnou úroveň mezd, tento fakt znamená, že personální úsek musí vyvinout enormní úsilí, v porovnání s okolními společnostmi, aby se podařilo zajistit požadovaný počet pracovníků s potřebnou kvalifikací ochotných pracovat za nabídnutou mzdu. Z této situace proto většinou těží velké a silné podniky, které jsou schopny svým zaměstnancům nabízet nejen vyšší fixní mzdy, ale také vyšší variabilní mzdy a široký systém sociálních výhod. Je možné si všimnout, že zejména nadnárodní zahraniční firmy a banky figurují na předních žebříčcích společností s nejvyššími výdělky.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jejich jiné formy odměny, které poskytuje zaměstnavatel jako kompenzaci za vykonávanou práci. Pojetí odměňování je mnohem širší a zahrnuje také zaměstnanecké výhody či různé nadstandardní vybavení kanceláří, automobilů, atd. Formy odměn mají různou povahu a jsou navzájem úzce provázány. Zrovna tak jsou velmi úzce provázány systémy odměňování s ostatními personálními činnostmi ve velmi úzkých vazbách – například se systémem hodnocení zaměstnanců, se zařazením zaměstnanců na pracovní místa, s kvalifikační úrovní pracovníků atd. Společnost AGC má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jakými může své zaměstnance

odměňovat a kdy může dosti výrazným způsobem ovlivňovat oblast odměňování svých zaměstnanců. Jedná se o jeden z nejeftivnějších nástrojů k motivování pracovníků, které má společnost k dispozici.

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věřící se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, bude-li zřejmé, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Společnost AGC Automotive Czech, a.s. takový systém zaveden nemá. Má nastaveno:

1. Základní formu mzdovou formu odměňování
2. Systém dodatkových mezd.

Je to zejména z důvodu, že pracovní výkon bývá u řady pracovníků a pracovních činností často obtížně měřitelný, nejde objektivně měřit jednotlivé složky výkonu a je téměř nemožné kvantifikovat vlivy a faktory nezávislé na úsilí pracovníků. Zkušenost z minulých let ukázala, že pokud byl výdělek nastaven na splnění norem, vyrobeného množství atd., podle jednotlivých konkrétních směn, nastalo to, že jednotlivé směny začaly sledovat prioritně zejména ta kritéria, aby právě ony měly nejlepší skladbu výrobků a dosáhlo se nejvyššího vyrobeného množství na jejich konkrétní směně. A aby toho dosáhly, byly ochotny jít často až do neuvěřitelných extrémů. Tento stav se negativně projevil v řadě oblastí např. v kvalitě, protože rázem bylo pro jednotlivé směny nejdůležitější kritériem množství výroby na směnu a ne riziko odeslání vadného výrobku zákazníkovi nebo efektivita vyrobených dávek. Dále se směny snažily dosti zásadním způsobem ovlivňovat skladbu výrobků a měly tendence výrobu složitých výrobků přenechat směně následující, takže například výroba jednoho jednoduchého modelu se vyráběla o něco déle, aby složitější model již převzala a najela směna další. Toto byly velmi nebezpečné a nepřijatelné signály, které by přímo ohrožovaly hospodářské výsledky firmy. Z tohoto důvodu vedení AGC Automotive Czech, a.s. přistoupilo k odměňování formou 13. a 14. platy stejnou výší pro všechny zaměstnance akciové společnosti, kdy je garantována jejich minimální výše (na úrovni 60% průměrného výdělku), ale maximální výše není omezena, takže pokud jsou výsledky akciové společnosti lepší než předpokládal plán, vedení závodu vždy vyplatilo částky výrazně vyšší nad 100% průměrného výdělku. Tím pádem všichni zaměstnanci společnosti pracující v rozdílných provozech a různých pracovních pozicích mají jen jeden jednotný zájem, dosáhnout co nejlepších společných výsledků, aby oba nadstavbové platy byly co nejvyšší, nicméně s principem solidarity v případě, že

případně horší výsledky jednoho provozu ovlivní celou akciovou společnost a tedy i výroby, které výsledky měly výborné. V podstatě ale můžeme potvrdit přímý vliv japonského způsobu odměňování, kdy přímá výkonnost nemá zásadní vliv na odměňování zaměstnanců.

Vlastní výše konkrétních mezd u společnosti AGC souvisí z interního pohledu se zařazením pracovníka na konkrétní pracovní pozici, na jeho konkrétní odpovědnosti a konkrétní pracovní činnosti. Z toho tedy vyplývá, že základním kritériem souvisejícím s výší odměňování jsou požadavky na pracovní místo a postavení v podnikové hierarchii funkcí. Toto je ale zcela zásadní rozdíl proti japonským zvyklostem a v evropských podmínkách se nedodrží princip seniority. Pokud bude na funkci ředitele závodu jmenován například osmadvacetiletý ředitel, bude mít nejen plnou svěřenou odpovědnost, ale k tomu také odpovídající podmínky a plat, který je na věku zcela nezávislý. Výše konkrétní úrovně mzdy je uvnitř společnosti ovlivňována:

1. Popisem a specifikací každého pracovního místa zobrazující v sobě relativní hodnotu práce pro organizaci (viz. příloha č.3 a 4 ).
2. Výsledky práce a relativní hodnotou pracovníka pro organizaci
3. Výsledky z pracovního hodnocení
4. Dalším kritériem je objem prostředků, které může organizace na odměňování vyčlenit
5. Produktivitou práce v organizaci a mírou splněných ukazatelů
6. Zcela samozřejmou záležitostí je naprosté respektování platných zákonů, předpisů a výsledků kolektivního vyjednávání

Z vnějšího pohledu je výše konkrétních mezd ovlivňována také:

1. Situací na trhu práce
2. Úrovní odměňování v zemi, regionu, odvětví atd.
3. Životními náklady v regionu, zemi
4. Mírou inflace v zemi

Relativní hodnota práce na konkrétních pracovních místech nachází svůj odraz v soustavě tarifů v akciové společnosti. Existuje jasný a detailně popsáný systém Sborníku příkladů pracovních činností, podle kterého jsou zařazováni zaměstnanci do jednotlivých tarifních kategorií, aby tato strategická a maximálně citlivá záležitost

nebyla pouze na libovůli a sympatii konkrétních řídicích zaměstnanců. Existuje sborník pracovních činností jak pro činnosti technicko hospodářských pracovníků, tak i sborník typických příkladů pracovních činností dělnických profesí v AGC Automotive Czech, a.s.. Např. u technicko hospodářských pracovníků můžeme rozeznat několik kategorií činností – odborný pracovník, technický pracovník, tvůrčí pracovník, řídicí pracovník, mistr nebo asistent. Třídícím hlediskem pro jednotlivá pracovní místa je, v daných tarifních stupních, jednak kvalifikační stupeň vyjadřující stanovené kvalifikační předpoklady pro konkrétní pracovní zařazení a jednak respektování technologické a organizační náročnosti práce. V případě dělnických pracovních míst rozeznáváme několik druhů pracovních zařazení – dělník ve sklářské výrobě, strojník sklářských zařízení, pracovní údržby, pracovník dopravy a pracovník služeb. U každého pracovní místa a každé pracovní činnosti je stanoveno, jaký druh vzdělání, popřípadě v jakém oboru by měl být pracovník vyučen, aby to odpovídalo charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě. Klíčovou otázkou odměňování zaměstnanců společnosti je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Přitom každá společnost, každý závod je nutno vnímat jako unikátní celek vyznačující se specifickými prvky, práce, činnostmi, finančními zdroji i zdroji lidského kapitálu.

AGC Automotive Czech, a.s., stejně jako ostatní společnosti, si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si své pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, zkrátka musí formovat takovou pracovní sílu, která bude realizovat její cíle. Postavení společnosti i zaměstnanců z hlediska odměňování, ovlivňuje také celá řada vnějších faktorů, kterými jsou například populační vývoj, úroveň zaměstnanosti a nezaměstnanosti v místě a regionu, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, výše inflace, ekonomická situace společnosti a také úroveň odměňování v ostatních organizacích nebo v odvětví.

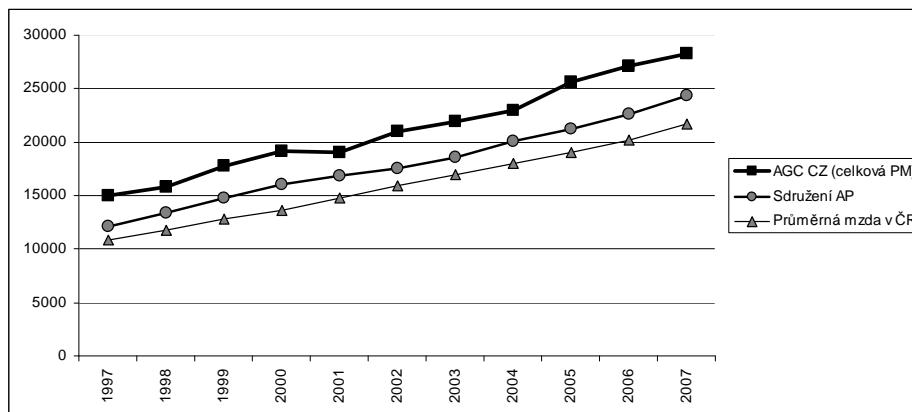
Pokud se podíváme na úroveň mezd a tedy na celkový obrázek průměrných mezd u společnosti AGC Automotive Czech, a.s., můžeme je porovnat nejen s průměrnou mzdou v České republice, ale můžeme je také porovnat ve vztahu k podnikům a společnostem Sdružení automobilového průmyslu České republiky. Z uvedené tabulky a grafu je viditelné, že celková úroveň průměrných mezd v akciové společnosti je

vysoko nejen nad průměrem obvyklým v České republice, ale také nad průměrem obvyklým pro podniky Sdružení automobilového průmyslu České republiky.

Tab. č. 5 Vývoj průměrné mzdy v AGC Automotive Czech, a.s.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>AGC CZ (celková PM)</b>	<b>14958</b>	<b>15865</b>	<b>17790</b>	<b>19203</b>	<b>19019</b>	<b>20958</b>	<b>21977</b>	<b>22965</b>	<b>25565</b>	<b>27076</b>	<b>28309</b>
<b>Sdružení AP</b>	<b>12102</b>	<b>13371</b>	<b>14822</b>	<b>16050</b>	<b>16805</b>	<b>17505</b>	<b>18627</b>	<b>20046</b>	<b>21183</b>	<b>22591</b>	<b>24291</b>
<b>Průměrná mzda v ČR</b>	<b>10802</b>	<b>11801</b>	<b>12797</b>	<b>13614</b>	<b>14793</b>	<b>15866</b>	<b>16917</b>	<b>18041</b>	<b>18992</b>	<b>20207</b>	<b>21692</b>

Zdroj: Interní materiály AGC Automotive Czech, a.s., Sdružení AP za rok 2007



Obr. č. 13 Vývoj průměrné mzdy v AGC Automotive Czech, a.s. v porovnání se SAP, ČR

Zdroj: interní materiály AGC Automotive Czech, a.s., Sdružení AP, ČR za rok 2007

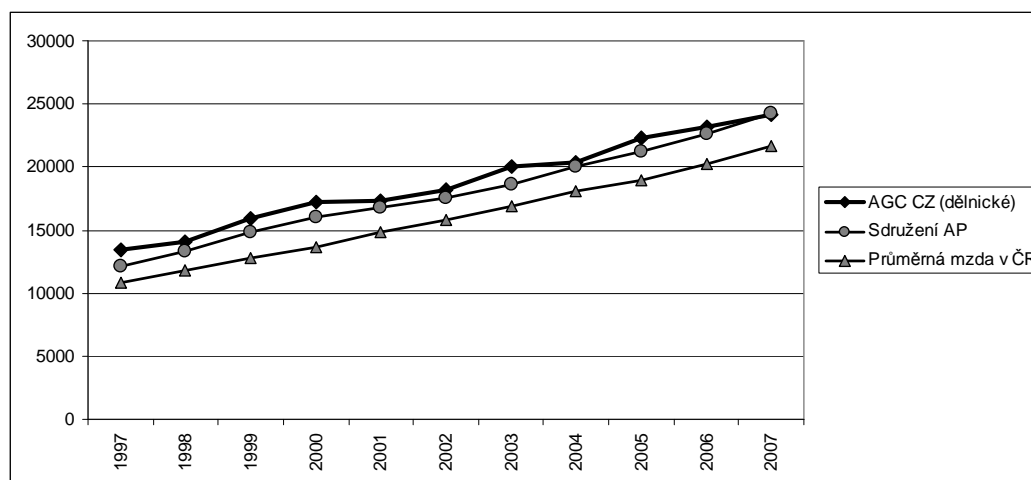
Při diskusích se zaměstnanci dělnických kategorií a se zástupci odborové organizace se velmi často objevuje názor, že průměrná mzda je nevypovídající informace, protože, podle jejich názorů, většina dělníků na průměrnou mzdu nedosáhne a toto číslo zkresluje platy vedení závodu. Aby se těmito informacím předešlo a předcházelo, jsou zároveň prezentovány informace stejného srovnání, ale pouze s dělnickou úrovní průměrných výdělků.

Tab. č. 6 Vývoj průměrné mzdy v AGC Automotive Czech, a.s. u dělnických profesí

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>AGC CZ (dělnické)</b>	<b>13433</b>	<b>14067</b>	<b>15881</b>	<b>17176</b>	<b>17311</b>	<b>18212</b>	<b>19998</b>	<b>20317</b>	<b>22361</b>	<b>23218</b>	<b>24196</b>
<b>Sdružení AP</b>	<b>12102</b>	<b>13371</b>	<b>14822</b>	<b>16050</b>	<b>16805</b>	<b>17505</b>	<b>18627</b>	<b>20046</b>	<b>21183</b>	<b>22591</b>	<b>24291</b>
<b>Průměrná mzda v ČR</b>	<b>10802</b>	<b>11801</b>	<b>12797</b>	<b>13614</b>	<b>14793</b>	<b>15866</b>	<b>16917</b>	<b>18041</b>	<b>18992</b>	<b>20207</b>	<b>21692</b>

Zdroj: Interní materiály AGC Automotive Czech, a.s., Sdružení AP za rok 2007





Obr. č. 14 Vývoj průměrné mzdy dělnických profesí v AGC Automotive Czech, a.s. v porovnání se SAP, ČR  
Zdroj: interní materiály AGC Automotive Czech, a.s., Sdružení AP, ČR za rok 2007

Z druhého porovnání vyplývá, že úroveň průměrných měsíčních výdělků dělnických kategorií společnosti AGC Automotive Czech, a.s. nejen, že výrazně převyšují výši průměrné mzdy České republiky po celou dobu sledování, ale zároveň, že jsou vyšší i ve srovnání se společnostmi Sdružení automobilového průmyslu. Zde je nutné připomenout, že zatímco v tomto sledování uvádíme u společnosti AGC Automotive Czech, a.s. pouze dělnickou průměrnou mzdu, tak společnosti Sdružení automobilového průmyslu je zde mají celé, tzn. včetně managementu a kategorie technicko-hospodářských pracovníků. Tato informace je nesmírně důležitá, například při kolektivním vyjednávání s odborovou organizací. Odbory bývají ovlivňovány zejména informacemi ze sdělovacích prostředků týkající se navyšování cen zboží, energií a především je zajímá růst inflace, a tudíž procento nárůstu mezd, které se bude navyšovat v největších společnostech a organizacích v České republice. Je však nutné si uvědomit, z jaké základny budou procenta vypočítávána. Při ročním navyšování mzdových prostředků např. o 5%, je rozdíl, pokud si vezmeme za základnu průměrnou mzdu v České republice (21 692 Kč) nebo si za základnu vezmeme průměrnou mzdu AGC Automotive Czech, a.s. (28 309 Kč). V prvním případě bychom, při nárůstu 5%, navýšili o 1 085 Kč, zatímco ve druhém případě o 1 415 Kč. Ačkoli jsme v obou případech navýšili stejných 5%, obě výsledné částky se od sebe liší rozdílem téměř 24%. Pokud bychom navýšili v obou případech stejnou částku 1 415 Kč, pak v AGC Automotive Czech, a.s. by zůstalo původních 5%, zatímco průměrná mzda v České republice by se zvýšila o 6,5%. Při uvedení hodnoty 6,5% by odbory AGC Automotive Czech, a.s. nebyly spokojeny s nárůstem „pouhých“ 5% a nastal by opět tlak na další

vyjednávání v této otázce. Toto jsou pak konkrétní záležitosti, které musí vedení společnosti i odbory vzájemně sledovat při kolektivním vyjednávání a obě strany mají značnou odpovědnost pro další vývoj společnosti. Pokud by se porušila zdravá rovnováha a jedna strana v tomto dialogu by měla výrazně navrch, hrozilo by, že buď by průměrná mzda začala klesat a hrozil by odchod zaměstnanců nebo by začala výrazněji stoupat a pak to přímo ohrožuje celou firmu, protože při výrazném růstu nákladů nebude konkurenceschopná a hrozil by její odchod z trhu nebo by záводу hrozilo přesunutí do jiné části světa, kde náklady na pracovní sílu budou výrazně nižší.

U nadnárodní společnosti AGC, která má své výrobní aktivity v řadě zemí světa i Evropy, disponuje srovnatelnými výrobními zařízeními a srovnatelným sortimentem výroby, je velmi častým tématem rozhovoru našich českých pracovníků téma – proč oni nemají stejné platy jako např. v Belgii, když dělají stejnou práci a když jsme výsledkově „lepší“ než jsou v Belgii. Rozdíl existují dva. Prvním je produktivita práce, která se však v současné době výrazným způsobem neliší. Výrazně se lišila v devadesátých letech, nicméně technologicky i výrobně jsme nyní na světové úrovni. Druhým rozdílem jsou velmi rozdílné životní náklady. Ačkoli se v posledních letech postupně české životní náklady přiblížily těm belgickým, přesto v porovnání našich a belgických nákladů jsou rozdíly výrazné.

Pouze pro kategorii technicko-hospodářských pracovníků je nesmírně důležitou součástí systému odměňování roční mimořádná odměna obecně nazývaná bonus. Tato část odměny v průměru tvoří pracovníkům od 15-40% ročního výdělku. Její výše závisí na několika faktorech:

1. Na zařazení pracovní pozice v rámci důležitosti a organizační struktury závodu
2. Na výsledcích ročního hodnocení zaměstnanců
3. Na splnění ročních výsledcích výsledků AGC Automotive Czech a.s.

Správné zařazení pracovní pozice do organizační struktury závodu se děje podle vypracovaného systému platného pro celou skupinu AGC, který má za úkol zohlednit velikost jednotky pro stejnou skupinu funkcí. Například stejně znějící název pracovní pozice funkce výrobního manažera může v sobě zahrnovat velmi výrazné rozdíly. Systém zohledňuje, zda-li se jedná o řízení jedné malé výrobní jednotky na úrovni provozu nebo zda-li výrobního závodu se sto lidmi či výrobního závodu s tisíci pracovníky. Dále jestli tato pracovní pozice je vykonávána v rámci jednoho závodu,

více závodů v rámci jedné země či jestli je jedná o pozici výrobního ředitele zodpovědného za výrobní závody v Evropě.

Ve vztahu k odměňování je možné v současné době zaznamenat v České republice, že se stále více snižuje počet společností, které vyplácejí tzv. 13. a 14. garantované platy. Je to zřejmě z důvodu, že v současné době se ukazuje, že se jedná téměř o pevnou součást odměňování, bez které by se dané společnosti výrazně propadly průměrné výdělků, mzdová úroveň by byla rázem nekonkurenceschopná a tudíž lze jen velmi omezeně uvažovat o jejich omezení nebo dokonce zrušení. Z tohoto důvodu je řada společností zaměstnancům jednorázově rozpustila do dvanácti měsíčních platů. Uvedené řešení má však jednu větší komplikaci v případě, že daná společnost potřebuje ke své činnosti větší množství agenturních zaměstnanců, protože těm musí, podle české legislativy, společnost platit stejné tarify, jako svým zaměstnancům. V případě rozpuštění 13. a 14. platu do měsíčních tarifů dojde ke skokovému navýšení měsíčních tarifů řádově o 20%, což by znamenalo, že o stejnou část mzdových prostředků by společnost musela rázem vyplácet více agenturním zaměstnancům. Uvedené řešení by tudíž nejen zvýšilo objem mzdových prostředků, ale největší přínos by přinesl zaměstnancům externím, což jistě není v zájmu společnosti, která se chce starat v první řadě o svůj lidský kapitál.

### **3.3.2 Pravidelné a efektivní hodnocení zaměstnanců**

Efektivní hodnocení zaměstnanců představuje způsob, jak systematicky dosáhnout růstu pro pracovníky zastávající určité funkce i pro firmu. Je to nástroj pro otevřený dialog mezi pracovníky technicko-hospodářských kategorií vykonávající určité funkce a jejich nadřízenými a systém hodnocení můžeme považovat za důležitý nástroj pro řízení lidských zdrojů. Systém hodnocení probíhá v rámci AGC skupiny celosvětově s lehkými variacemi podle jednotlivých kontinentů. Vlastní hodnocení zaměstnanců kategorie THP u akciových společností AGC Automotive Czech, a.s. a AGC Flat Glass Czech, a.s. probíhá podle evropského formátu, což znamená, že se liší od typické japonské varianty, má tři základní cíle a skládá ze 3 kroků.

Proces hodnocení má tři základní cíle:

1. Působit jako prostředek růstu každého pracovníka zastávajícího funkci a společnosti tím, že budou definovány individuální cíle, jež jsou v souladu se strategií, projekty realizovanými ve spolupráci mezi odděleními a cíli složky, do níž pracovníci náleží.
2. Zajistit pokračující dialog mezi nadřízeným a všemi jeho pracovníky zastávajícími funkce s důrazem na naslouchání, partnerství a anticipaci. Tento dialog musí zahrnovat dosažené výsledky (co), způsob práce (jak) a budoucí cíle.
3. Poskytnout prostředek pro řízení talentů z řad zaměstnanců pomocí rozpoznávání potenciálu, rozvržení zdrojů optimálním způsobem v souladu s cíli společnosti a zřízením programů individuálního rozvoje.

Proces hodnocení vyžaduje aktivní přispění všech zúčastněných, kterými, v rámci organizačního zařazení a jejich rolí, při hodnotícím procesu. Jednotný celek procesu hodnocení zaměstnanců THP ve společnosti AGC tvoří tři kroky:

- A) Pracovní hodnocení zaměstnanců
- B) Souhrn individuálních schopností – („individual performance“)
- C) Doporučení ve vztahu k budoucímu pracovnímu zařazení

*A) Pracovní hodnocení:*

V plném rozsahu procesu hodnocení jsou hodnoceny všechny pozice, které jsou zařazeny v systému „Mercer“. Jedná se o systém, který respektuje výši odpovědnosti v závislosti na velikosti řízené jednotky. Například ředitel závodu s padesáti pracovníky má jiná rizika, jiné starosti než ředitel řídící společnost s tisíci zaměstnanci nebo ředitel, který má funkčně na starosti všechny evropské závody s několika tisíci zaměstnanci. Všechny srovnatelné funkce jsou porovnány podle jasně daných kritérií, je jim přiřazeno písmeno a číselný kód v široké škále, pomocí kterého je možné každé pracovní místo spravedlivě zařadit podle důležitosti, velikosti řízené odpovědnosti. Tento kód je jedním z faktorů a má velký vliv na výpočty ročních bonusů pro uvedené pozice.

Na konci ročního období vyhodnotí přímý nadřízený spolu s hodnoceným pracovníkem dosažené výsledky v porovnání s odsouhlasenými kvantitativními i kvalitativními dohodami a způsob, jakými jich bylo dosaženo. To se provádí v rámci hodnotícího setkání a přímého rozhovoru. Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné

vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. S velkou mírou zevšeobecněním, je pozornost zaměřena na dosažené výsledky s následujícími cíli:

- vyhodnotit dosažené výsledky
- vyhodnotit manažerské schopnosti pracovníka zastávajícího funkci
- definovat nové cíle pro nadcházející rok
- profesní růst pracovníka zastávajícího funkci
- definovat požadavky na školení nebo školení při práci (tj. školení prováděné v rámci oddělení pod vedením přímého nadřízeného)

Je proto nutné, aby se obě strany na hodnotící pohovor pečlivě připravily, měly na něj opravdu dostatek času a mohly vytvořit klidnou konstruktivní atmosféru, v níž je úkolem obou stran vzájemně naslouchat, rozebírat projednávané skutečnosti a mít odvalu dostat se k jádru věci. Musejí společně zhodnotit cíle z předešlého roku, posoudit dosažené výsledky podle dříve nastavených kritérií, analyzovat příčiny úspěchu či neúspěchu, vyvodit závěry pro budoucnost s ohledem na pozici a cíle, které budou dohodnuty pro nadcházející rok, a s ohledem na daného jednotlivce, jeho školení a profesní růst. Tato procedura byla v minulosti nejsložitější z hlediska aplikace do reálného života, protože řada řídicích pracovníků i hodnocených přistupovali k procesu hodnocení buď naprosto formálně jako k naprosto zbytečné papírové byrokracii a nebo ji nechtěli dělat vůbec. Příprava hodnocení, jeho realizace a definování cílů jsou však velmi důležitými součástmi hodnocení, jelikož hodnocení každého konkrétního hodnoceného pracovníka je výsledkem dohody mezi ním a jeho nadřízeným. Aby byly nastavené a definované cíle platné, musejí cíle splňovat kritéria tzv. "SMART":

**Specific (konkrétní):** musí existovat identifikovatelný cíl, který umožňuje definovat očekávané kroky a výsledky.

**Measurable (měřitelné):** výsledky musí být možné měřit, pokud jde o kvalitu, kvantitu, čas a náklady. K cíli není možné uvést, že je nutné - podstatně zlepšit. Je nutné uvést v čem a o kolik.

**Achievable (dosažitelné):** cíl musí být v rámci kompetencí a odpovědností spadajících pod danou pozici.

**Relevant (případné):** cíl musí být přiměřený a podstatný, musí orientovat obchodní aktivity patřičným směrem.

**Time related (v časové souvislosti):** musí být vypracován pevný časový plán dosažení cílů.

Změny, ke kterým dochází v průběhu roku mohou způsobit nutnost revize určitých cílů, aby bylo možné přihlédnout k novým prioritám a posoudit ekonomickou, technickou a finanční situaci společnosti, změny v organizaci, atd. Navíc, nezávisle na vnějších nepříznivých okolnostech, je pro vývoj individuálních programů nezbytné, aby byly v pravidelných intervalech vyhodnocovány po celý rok podle dohodnutého časového rozvrhu, takže je možné včas řešit veškeré těžkosti, které by mohly ohrozit konečný úspěch.

Formuláře hodnocení (viz. příloha č.5) představují pracovní nástroje pro dialog mezi nadřízeným a hodnocenými pracovníky nejen v daném roce, ale i pro roky příští. Jsou proto pro hodnoceného a nadřízeného pracovníka prostředkem k dosažení pokroku a jako takové by měly být aktualizovány, aby odrážely stávající situaci. Na místní úrovni, jakými jsou závod/země se tyto formuláře používají pro celou řadu dalších možností, jakými jsou monitorování aktivit a cílů, možnosti pro trénink v oblasti managementu a schopnosti vedení a také pro profesní růst pracovníků. Během hodnotícího pohovoru, je nezbytné aby hodnocený pracovník uměl jasně a srozumitelně formulovat svá přání, ať už se týkají aktuálně vykonávané pozice nebo jiné oblasti. Nadřízený musí naopak naprosto nezbytně umět, při hodnotícím rozhovoru, jasně a jednoznačně formulovat své hodnocení, pokud jde o způsobilost a schopnosti pracovníka zastávajícího funkci. Pracovní výkon je za dané situace vnímán jako výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů). Je nutné si stále uvědomovat, že k úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a to ve vhodném vzájemném poměru (úsilí, schopnosti, vnímání role či úkolu). Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají jednoznačné právo se k nim jakkoli vyjádřit.

V každém závodě, divizi a zemi jsou ustaveny komise pro vyhodnocení potenciálu a výsledná konsolidace je prezentována na evropské úrovni řízení. Kromě využití hierarchickým managementem jsou tyto informace zpracovány také pro účely požadavků vzdělávacích akcí. O jednotlivých školicích kurzech se rozhoduje po posouzení všech požadavků, vypracování všeobecného plánu školení a po schválení konkrétním přímým nadřízeným. Velkou výhodou nadnárodní společnosti, jakou je společnost AGC, je možnost realizovat vzdělávací akce, stáže i dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí, v jejích jednotlivých pobočkách nebo přímo na centrále. Také na základě výsledků hodnocení jsou jednotliví specialisté zařazováni do třítydenních stáží v Japonsku podle svých specializací. Uvedené stáže jsou pořádány v Japonsku, zhruba třikrát ročně, pro řídicí pracovníky nebo specialisty z výroby, údržby, logistiky, kvality a personalistiky. Výsledky hodnocení hrají při zařazování kandidátů do těchto stáží klíčovou úlohu. Není možné zařadit do programu pracovníka s neuspokojivými výsledky hodnocení, zrovna tak každá strana vysílající účastníky na uvedené stáže musí výběr velmi důkladně zvážit, aby tato stáž byla zpětným přínosem nejen pro pracovníka, ale i pro ni samotnou a zejména, aby se minimalizovalo riziko, že vyškolený pracovník krátce po absolvování stáže ze společnosti odejde.

Výkonnost hodnoceného pracovníka a výkonnost společnosti je dána do vzájemné souvislosti při poskytnutí ročních premií ( bonusu), které jsou stanovovány jednou ročně podle celkových výsledků dosažených organizacemi (AGC Flat Glass Evropa a AGC Automotive Evropa) za poslední rok. Individuální bonusy mohou být přiznány podle výkonnosti pracovníka zastávajícího funkci v rámci týmu. Toto je velmi zásadní rozdíl proti systému běžnému v japonských společnostech, kde hlavním principem je princip „seniority“ a ne vazba na výkony. Ačkoli je tento princip velmi vzdálen evropskému „chápání“, přesto patří japonské společnosti k nejvýkonnějším a nejrychleji rostoucím společnostem na světě. Jejich zaměstnance žene kupředu prospěch celé společnosti a jejich dlouhodobá šance postoupit o několik úrovní v rámci podnikové hierarchie.

#### *B) Souhrn individuálních schopností – („individual performance“)*

Tento typ hodnocení individuálních schopností je prováděn pouze ředitelem závodu nebo akciové společnosti a je omezen na řídicí pracovníky, kteří mají

podřízené pracovníky nebo na klíčové specialisty. U tohoto typu hodnocení se hodnotí pět základních oblastí:

- A) Operativní řízení = plnění provozních úkolů v rámci dané pracovní pozice
- B) Dosažení stanovených výsledků = měřeno pomocí výsledků dosažených, prodiskutovaných a schválených na formuláři pracovního hodnocení
- C) Kvalitativní aspekty práce = úsilí zaměstnance poskytovat vždy kvalitní práci tak, jak to vyžaduje příslušná pozice
- D) Kvantitativní aspekty práce = úsilí zaměstnance zastávajícího funkci vykonávat práci stálé kvantity tak, jak je to danou funkcí požadováno
- E) Řízení a vedení = určené celkovým posouzením na základě šesti hodnotících kritérií  
definovaných v hodnotícím dokumentu na formuláři

Posuzování celkové výkonnosti je založeno na předchozí analýze pracovního hodnocení zaměstnanců (viz. příloha č.6). Jednotlivým oblastem je přiřazena číselná hodnota ve škále od 1 do 5.

1 = Výjimečná výkonnost

2 = Vynikající výkonnost

3 = Výkonnost vyšší než očekávání

4 = Výkonnost v rámci očekávání

5 = Výkonnost nižší než očekávání

Výsledek není pouze matematickým průměrem. Podíl jednotlivých kritérií na celkovém výsledku hodnocení: A = 20%, B = 40%, C = 10%, D = 10%, E = 20%

#### *C) Doporučení ve vztahu k budoucímu pracovnímu zařazení*

Personální útvar má na starosti optimalizaci lidských zdrojů společnosti a požadavků, jež jsou na ně kladeny. K tomuto účelu potřebuje informace o představách pracovníků, pokud jde o jejich kariéru, včetně jejich ochoty ke stěhování (geografická mobilita) tak, aby bylo možné nalézt co nejlepší kombinaci rozvoje příležitostí každého jedince a požadavků společnosti. Tyto informace získává jednak z jednotlivých formulářů hodnocení zaměstnanců (viz. příloha č.5), kde je uvedené problematice věnován speciální formulář a jednak jsou utvářeny přímo personálními úseky závodů, jednotlivých zemí i centrál pro řadu klíčových pozic. Je nutné mít



konkrétní představu týkající se mobility, ať v rámci AGC Flat Glass divize nebo AGC Automobilové divize, nebo také pro mezikontinentální mobilitu kdekoli jinde v Asahi Group, to znamená v USA, Mexiku, Japonsku, Číně, Indonésii nebo kdekoli v Evropě. Toto je jedna z velkých výhod nadnárodních firem, že jsou schopny poskytnout možnosti osobního růstu, zkušeností a pracovní pozice v zahraničním prostředí společnosti. Každý pracovník je zařazen do jedné z následujících šesti kategorií z hlediska připravenosti, podle kterých je, v případě potřeby patrné, zda-li je již plně připraven pro zamýšlenou vyšší pozici, či má ještě nějaký deficit, který je nutný v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu odstranit:

- a) RN – „Ready Now“ – (připraven nyní) = připraven ve velmi krátké době k převodu na jiné funkční místo na stejné či vyšší úrovni
- b) RL – „Ready Later“ – (připraven později) = připraven v horizontu 1-3 let k převodu na jiné funkční místo na stejné či vyšší úrovni
- c) LT – „Long Term Potential“ – připraven v dlouhodobém horizontu (více než 5 let) k převodu na jiné funkční místo na stejné či vyšší úrovni
- d) SP – „Specialist“ – odborník, který je schopen převzít odpovědnost specialisty v rámci skupiny Glaverbel
- e) WP – „Well in Present Position“ – ponechat na stávajícím funkčním místě, beze změny
- f) PR – „Problematic“ – problematický ve stávajícím zařazení, nezbytné převést na jinou pozici

Systém hodnocení a hodnotící pohovor je ideální příležitostí pro stanovení potřeb vzdělávání, ať už v rámci rozvoje silných stránek hodnocených nebo nápravy slabých míst, anebo pro průpravu k budoucímu profesnímu růstu. V případě zařazení pracovníka do jednotlivé kategorie je pak možné definovat potřebu příslušných externích a interních školení, které budou nezbytné v krátké době realizovat tak, aby všichni takto zařazení zaměstnanci byli připraveni převzít své budoucí odpovědnosti. Podobný systém již například pomohl mladému pracovníkovi z českého závodu, z oddělení finančního controllingu nastoupit na místo v uvedené specializaci přímo na centrále v Tokiu a po tříleté periodě přechází na pozici finančního ředitele do závodu v Maďarsku. Jiný kolega přešel, na základě výborných výsledků z hodnocení, z ploché

divize do automobilové a po třech letech se přesouvá do Belgie, aby ve své specializaci přebíral odpovědnost za všechny evropské závody.

U všech klíčových zaměstnanců je také personálními úseky připraven alternativní návrh na pracovní zařazení zaměstnance v rámci jiného úseku či jiné specializace, aby bylo možné co nejlépe využít jeho potenciál nejen v rámci stávající organizační jednotky, ale i celé skupiny:

Buď v rámci stávající organizační jednotky (maximálně 2 možné orientace)

1. Oblast působnosti, do které by měl být zaměstnanec orientován (viz příloha č.7)
2. Navrhované funkční místo
3. Komentář /případná rizika tohoto zařazení, slabé a silné stránky

Nebo v rámci celosvětové skupiny (maximálně 2 možné orientace)

1. Oblast působnosti, do které by měl být zaměstnanec orientován
2. Úroveň zařazení
3. Navrhované funkční místo
4. Komentář /případná rizika tohoto zařazení, slabé a silné stránky/

Jak je vidět, hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy, realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků a samozřejmě systém a výsledky hodnocení pracovníků mají přímou vazbu na systém odměňování. Pracovní hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným má své výhody. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci pracovníka.

Naše zkušenosti z minulých let ukázaly, že pokud společnost chce, aby celkový proces hodnocení v dané společnosti byl co nejvíce efektivní, je nutné všechny pracovníky, kteří vedou hodnotící pohovor dobře seznamovat s informacemi, jež jim umožní kvalitnější zvládnutí hodnotícího procesu. Obvykle je mimořádný význam věnován volbě stylu rozhovoru. Styl se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnotitel a hodnocený se podílejí aktivně na rozhovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení.

Rozhovor může nejen zlepšit výkon pracovníka a být pro něho přínosný a podnětný, ale může být velmi užitečný i pro druhou stranu. Vedoucí pracovník provádějící rozhovor má dosti ojedinělou příležitost uvědomit si přiměřenost svých schopností (především schopností komunikovat a vyjednávat) a svého chování a poučit se o potřebě rozvoje některé z jejich stránek. Zrovna tak si ale musí uvědomit, že hodnocení pracovníci často neradi říkají svým spolupracovníkům do očí nepříjemné věci z důvodu obavy z možných negativních dopadů na jejich osobu či z důvodu obavy přímého ohrožení svého pracovního místa a tudíž získané informace mohou být pouze částečně objektivní.

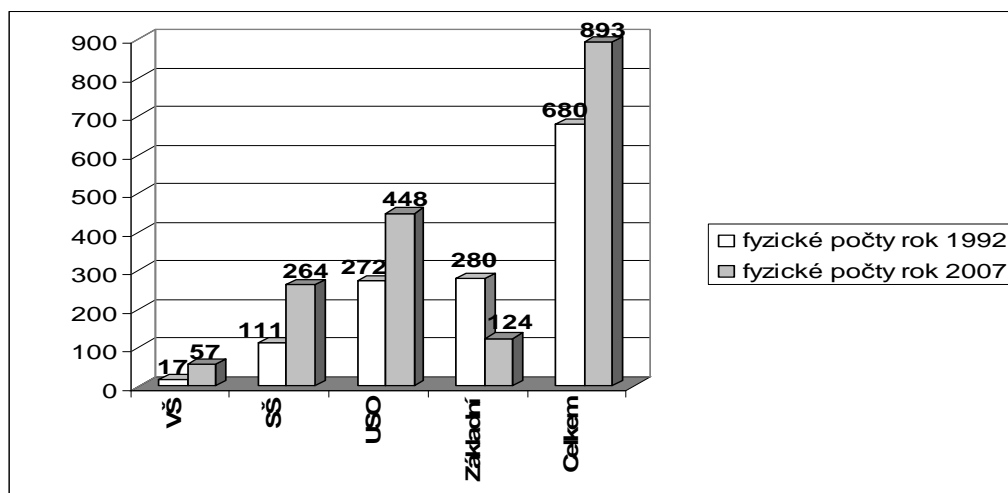
Hodnotící rozhovor však může být, zejména není-li dobře připraven, také velmi nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Nejčastěji je možné se při hodnocení pracovníků setkat s nepřipraveností hodnotícího a s nevhodným výběrem kritérií, stejně tak je dosti časté pochybení, kdy hodnotící pracovníci dostatečně nepřihlížejí k objektivním vlivům nesplnění cílů. Z dalších je možno se setkávat např. s přílišnou shovívavostí, přílišnou přísností, tendencí k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice, tendencí hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek, tendencí nechávat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky, tzv. halo efektem, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka, přihlížení sociální příslušnosti, známostem atd. Tyto faktory mají samozřejmě negativní vliv na objektivní průběh celého hodnocení, jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost hodnocení v různých částech organizace a vlastně znehodnocují a narušují i úspěšné provádění personálních činností, které se o hodnocení pracovníků opírají. Nejde je však zcela z procesu hodnocení vyloučit, jde je pouze minimalizovat. Aby proces hodnocení opravdu splnil očekávání společnosti, nadřízených a podřízených, je bezpodmínečně nutné dodržet všechna pravidla, aby výsledek hodnocení byl co nejobjektivnější a pro společnost nejpřínosnější. Metodika hodnocení je zpracována do posledních detailů, je však nutné přistupovat k hodnocení svých podřízených maximálně zodpovědně, citlivě, s náležitým respektem a přípravou. Důležité je také nesnažit se o hodnocení všech pracovníků jednotným způsobem, ale citlivě vnímat jejich naprostou jedinečnost.

### 3.3.3 Zajištění odborného a kvalifikačního růstu pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno minuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním požadavkem současnosti kladeným na všechny pracovníky a na všechny stupně řízení je flexibilita a připravenost na změny. Zejména intenzivní technický rozvoj přináší nové objevy, má zásadní vliv na rychle se měnící technologie, požadavky trhu. Technickou a kvalitativní úroveň výrobků současné doby prostě vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti. Znamená to, že všichni kmenoví zaměstnanci pracující ve společnosti již řadu let, se podle jejich konkrétní pracovní činnosti, musí stále zaškolovat na nové technologie, na nové softwarové vybavení strojů, na stále se vyvíjející počítačové a komunikační technologie, automatizace, které jim umožňují v řadě případů ovládat více strojů a zařízení najednou.

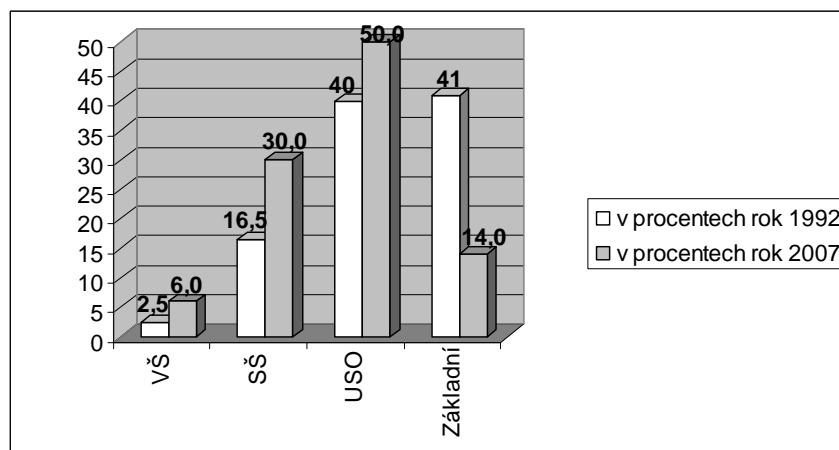
U každého pracovní místa a každé pracovní činnosti ve společnosti AGC Automotive Czech, a.s. je stanoveno, jak ve Sborníku pracovních činností, tak v Popisech pracovních míst, jaký druh vzdělání, popřípadě v jakém oboru by měl být pracovník vyučen, aby to odpovídalo charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě (viz příloha č. 3 a 4). Třídícím hlediskem pro jednotlivá pracovní místa je, jednak kvalifikační stupeň vyjadřující stanovené kvalifikační předpoklady pro konkrétní pracovní zařazení a jednak respektování technologické a organizační náročnosti práce. Těmito opatřeními se dociluje zajištění žádoucí rovnováhy, žádoucího vztahu mezi kvalifikovaností práce (požadavky pracovních míst na kvalifikaci pracovníků) a kvalifikací pracovníků, jinými slovy řečeno, jde o zásady a opatření směřující k vytváření optimální struktury pracovních míst v podniku a jí odpovídající kvalifikační struktury zaměstnanců. Profesní strukturu nejvíce ovlivňuje vzdělání a kvalifikace. Přesto je nutné poznamenat, že kvalifikace pracovní síly je relativní charakteristika kvality pracovní síly. Technologický, ale také ekonomický a politický vývoj vyžaduje stále členitější strukturu profesí a přípravy na ně. Důsledkem je růst podílu populace s vyšším stupněm vzdělání. Posun jde historicky od základního ke střednímu vzdělání, od středního k vyššímu a vysokoškolskému. Pokud bychom se

podívali na konkrétní potvrzení této tendence, můžeme ji ukázat ve společnosti AGC Automotive Czech, a.s. např. v porovnání let 1992 – 2007, tedy s patnáctiletým odstupem, který se zdá být dostatečný a vypovídající.



Obr. č. 15 Vývoj kvalifikační struktury v AGC Automotive Czech, a.s. v letech 1992 a 2007, fyzické počty zaměstnanců  
Zdroj: interní materiály AGC Automotive Czech, a.s.

Z uvedených výsledků je viditelné, že se během uvedených patnácti let dramaticky změnila kvalifikační struktura zaměstnanců společnosti AGC Automotive Czech, a.s. Tato změna se projevila výrazným nárůstem podílu pracovníků s vyšším vzděláním, zejména se středoškolským a úplným středním vzděláním, což svědčí o obecném trendu růstu vzdělanostní úrovně. Na uvedené změně se podílí několik vlivů současně. V první řadě se snižuje podíl práce s nižší složitostí v důsledku nových technologií. Dalším důvodem poklesu pracovníků se základním vzděláním je postupný odchod zaměstnanců starších ročníků do důchodu, kteří měli vyšší zastoupení pracovníků pouze se základním vzděláním, proti současné době.



Obr. č. 16 Vývoj kvalifikační struktury v AGC Automotive Czech, a.s. v letech 1992 a 2007, v procentech  
Zdroj: interní materiály AGC Automotive Czech, a.s.

Z uvedeného grafu také vyplývá, že až 80% zaměstnanců má středoškolské nebo úplné střední

vzdělání. Vzdělanostní struktura je tak dnes (téměř ve všech věkových skupinách) z hlediska nejvyšší úrovně dosaženého vzdělání téměř homogenní – drtivá většina populace má tzv. vyšší sekundární vzdělání. Vysoký podíl lidí s tímto vzděláním je bezesporu zatím naší velkou komparativní výhodou zejména na mezinárodním trhu (středně kvalifikované) práce.

Je však nutné poznamenat, že nové technologie nutně nemusí vyžadovat „vyšší vzdělání“. Špičková technika může paradoxně snižovat nároky na obsluhu. Obecně ale platí, že je zřetelný tlak na růst kvalifikační struktury zaměstnanců nejen z hlediska technologií, ale také z hlediska souvisejících moderních kvalifikačních trendů (studium cizích jazyků, počítačové vzdělání, studium v zahraničí, zahraniční stáže atd.) a je zřejmé, že vyšší vzdělanostní skupiny si je osvojují v mnohem větším relativním rozsahu než ostatní předchozí populace. I v tomto případě však bude záležet na aktuální situaci na trhu práce, protože pokud je například velmi nízká úroveň nezaměstnanosti a pracovníci na trhu práce chybí, v tom případě nastane stav, že zaměstnavatel je nucen jít i pod své původní kvalifikační požadavky, což začne ihned přinášet problémy při jeho obsazování a nutnost hledání substituce určité složky. Při zkoumání takových struktur společenské pracovní síly, jakými jsou profesní, kvalifikační či vzdělanostní struktura pracovníků, bychom neměli zapomínat na to, že obsah přípravy na povolání a obsah vzdělání se postupně vyvíjí a tedy mění tak, jak se objevují nové poznatky, technologie... Mění se samozřejmě i zkušenost, získávaná během praxe. V souvislosti s tím, je obtížné – a mnohdy dokonce nemožné – srovnávat kvalifikaci či vzdělání příslušníků různých generací, třebaže tyto absolvovali stejný obor přípravy na povolání či stejný obor studia. Jejich bezvýhradné zařazování do stejných skupin a bezvýhradné ztotožňování jejich kvalifikace a vzdělání může vést ke zkreslení skutečnosti.

Maximální pozornost je také věnována novým zaměstnancům z důvodu zajištění efektivního zaškolení a systematického přezkoušení nových zaměstnanců. Toto je jeden z požadavků nejvyššího japonského vedení společnosti, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále (a s určitým předstihem) v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané v podniku. „Po dlouhou dobu jsme se věnovali vývoji našich pracovníků ve výrobě na úroveň techniků

a dalších velmi kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou ochotní čelit složitým výzvám. Za poslední léta ovšem, vedle automatizace výrobních procesů a specializace výrobních linek a obecné tendence k zaměstnávání menšího počtu velmi kvalitních pracovníků, jsme zaznamenali potíže při rozvoji lidských zdrojů, které mistrně zvládají výrobu po všech stránkách. Takové oslabení schopností výrobních pracovišť může mít za následek naši celkové konkurenceschopnosti“ (AGC 2008).

Aby mohla společnost systematicky čelit tomuto problému, společnost Asahi Glass Company otevřela v červenci 2006 svoje školicí středisko „Monozukuri“ ve městě Yokoyama City, Japonsko. Toto středisko slouží jako nová základna, ke školení jak dělníků, tak i vedoucích pracovníků, kteří nabývají dovedností s novými technologiemi výroby v rámci skupiny AGC. Středisko tvoří dva komplexy, kde první slouží ke školení a teoretickému vzdělávání a druhý je určen k praktickému výcviku. V komplexu pro praktický výcvik se zaměstnanci prakticky vzdělávají téměř v podmínkách reálného „skutečného pracoviště“, „skutečné práce“ a „reálných pracovních podmínek“. Budova je vybavená stroji a zařízením podobným skutečnému vybavení v závodech skupiny AGC, poskytuje školeným pracovníkům příležitost přímého výcviku. Je potřeba si uvědomit, že např. reálné technologie k výrobě plochého skla jsou investiční celky v hodnotách přesahujících několik miliard korun. Tento způsob lze směle přirovnat k výcviku pilotů na leteckých trenažérech. Zde se například naučí o struktuře pece a odstraňování poruch na ní, které by se nemohli naučit při běžném provozu v závodě. V ostatních seminářích a praktických výcvikových hodinách poskytovaných ve středisku se školitelé dostávají do styku se školenými pracovníky a komunikují s nimi takovým způsobem, aby je motivovali k využití těchto znalostí a dovedností ve skutečné práci a povzbudili je k samostatnému a kreativnímu myšlení. Pracovníci českého závodu, kteří byli vybráni pro práci na nejnovějších high-tech technologiích, měli příležitost absolvovat dvoutýdenní zaškolení na technologiích přímo v Japonsku.

Asahi Glass Company má také propracovaný systém vzdělávacích stáží určených řídicím pracovníkům, výrobním a technickým specialistům, logistikům a personalistům, který probíhá přímo v závodech v Japonsku a je určen pro pracovníky vybraných specializací z ostatních závodů skupiny. Třikrát ročně je pořádán takový cyklus stáží, kterého se zúčastní vybraná, většinou pětičlenná skupina z Evropy, Ameriky a Asie. Stáž je zaměřená na prohlubování odborných znalostí s cílem výměny

zkušeností vybraného týmu s týmem japonských specialistů. Uvedená stáž také vede k navazování kontaktů mezi jednotlivými účastníky, což ve většině případů vede k pokračující efektivní výměně zkušeností mezi účastníky stáže. Tento způsob odborného růstu je také významným motivačním prvkem pro zaměstnance, protože mají možnost strávit dva až tři týdny v Japonsku a poznat také jinou část světa, jinou kulturu, což zpětně pomáhá k vzájemnému pochopení rozdílů jednotlivých kultur, hodnot a vede ke vzájemnému respektu.

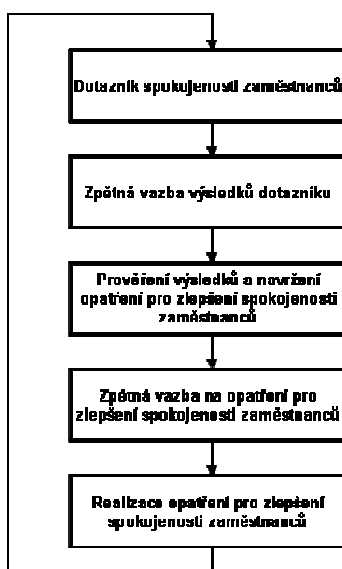
Technologie, dovednosti, znalosti a lidské zdroje jsou naprosto nezbytné k dosažení kvalitní výroby přímo v závodech. Podpora kvalitní výroby spočívá na lidech a na jejich znalostech, které se tvoří tam, kde výroba probíhá. Takže, kvalitní výroba vyžaduje potřebné technologie, znalosti, dovednosti a lidské zdroje k dosahování vynikajících výsledků.

### **3.3.4 Spokojenost zaměstnanců**

Jedním z nejdůležitějších cílů práce každého řídicího pracovníka nadnárodní společnosti Asahi Glass Company, v každé části světa, na každé úrovni řízení, je, pomocí svého přínosu, učinit AGC skupinu uspokojivým místem pro práci. Spokojenost zaměstnanců je klíčovým prvkem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců a zároveň nejdůležitějším úkolem, který povede k našemu růstu a prosperitě. Snahou společnosti je mít aktivní zaměstnance, kteří budou usilovat o lepší výsledky a kteří je dosáhnou svou usilovnou prací. V opačném případě hrozí, zejména v evropské části, že zaměstnanci z firmy odejdou a začnou pracovat ve společnosti jiné. Toto je záležitost, která je v Japonsku naprosto nemyslitelná. Zaměstnanci nemohou odejít sami z firmy a přejít do jiné společnosti, protože obecné povědomí v Japonsku je takové, že takové chování je společensky naprosto nepřijatelné a dokonce i rodina by mohla takového pracovníka vypudit ze svého středu. Je proto velmi důležitý signál, že i přes fakt, že zaměstnanci v Japonsku „nemohou“ společnost opustit, AGC společnost má spokojenost zaměstnanců na velmi vysokém místě svých priorit. Společnosti AGC je více než jasné, že právě spokojení zaměstnanci jsou důležití pro její budoucnost. Společnost AGC věří, že pokud má ve své struktuře zaměstnance, kteří jsou hrdí na svou práci a jsou spokojeni se svým zaměstnáním, celkově to posílí firmu a zvýší její hodnotu na akciovém podílu. V tomto ohledu společnost AGC chápe velmi dobře, že si musí chránit svůj lidský kapitál v každé části světa, v každé její pobočce.

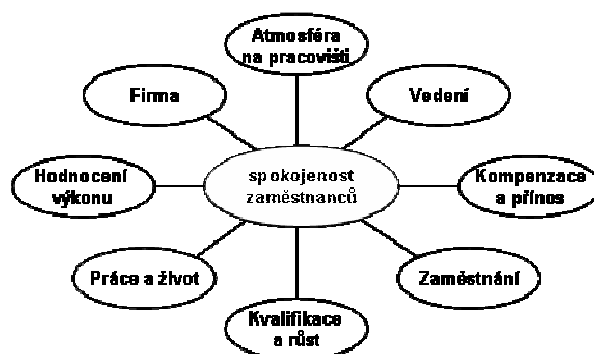


Na základě těchto úvah bylo rozhodnuto vedením z Tokia začít se systematickým zvyšováním úrovně spokojenosti zaměstnanců společnosti. Tento proces byl zahájen šetřením postojů – „Dotazníkem spokojenosti zaměstnanců“ a byl proveden v 19 zemích a ve 13 různých jazycích po celém světě. Toto šetření bylo vytvořeno s cílem co nejvíce se dozvědět, jak zaměstnanci smýšlí o své firmě, o svém pracovním prostředí a o své práci jako takové. Pochopení a přímé pojmenování problémů, které průzkum naznačí, pomůže připravit konkrétní a cílené akce na zlepšení a nápravu uvedeného stavu. Tímto způsobem se společnost AGC snaží vytvářet lepší organizační klima nejen pomocí vlastních strategií, politik a filozofií, ale také na základě připomínek jejích zaměstnanců. Šetření, celosvětového rozsahu, se provádí každé dva roky. Právě po dvou letech budou vždy revidovány a kontrolovány postupy z minulých období, zda-li došlo k nápravě u hlavních kritických připomínek zaměstnanců. Nastínění problémů, které vychází z uvedeného šetření má pomoci společnosti dosáhnout výrazných změn k lepšímu.



Obr. č. 17 Průběh jednotlivých činností procesu zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti AGC

Poprvé bylo dotazníkové šetření zahájeno v červenci 2005, podruhé v listopadu 2007. Šetření spokojenosti zaměstnanců je prováděno pomocí dotazníku jak v papírové formě, tak v elektronické podobě. Obsahuje otázky, na které bylo možné vybrat odpověď z několika možností a bylo možno využít místa i pro komentář. Dotazník je sestaven ze 30 otázek, které jsou rozděleny do osmi šetřených oblastí (viz. příloha č.8).



Obr. č. 18 Sledované oblasti procesu zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti AGC

Co bylo však velmi důležité pro získávání věrohodných informací, že společnost AGC musela zajistit, a to na celém světě, ve všech pobočkách a také na všech stupních řízení, aby byla zaručena naprostá anonymita během celého procesu, aby respondenti mohli své názory vyjádřit upřímně a otevřeně. Všechny odpovědi mohly být zpětně sledovány z hlediska charakteristiky respondentů podle regionu a dále z hlediska charakteristiky respondentů podle kategorie zaměstnanců. Sebraná data z vyplněných dotazníků také nejsou a nebyla zpracovávána vedením firmy, ale byla zpracována Gallupovým ústavem, tj. externím subjektem specializujícím se na průzkumy. Dále bylo zaručeno, že komentáře respondentů, které se týkaly konkrétních osob, nebyly zahrnuty mezi odpovědi. Před distribucí papírové verze Dotazníku spokojenosti zaměstnance obdrželi jednak formulář a jednak obálku, do které vyplněný dotazník vložili, zalepili a vhodili do sběrné krabice připravené za tímto účelem. Vyplněné obálky pak mohli otevřít až zaměstnanci Gallupova ústavu. U e-mailové podoby vyplňování dotazníků zaslala firma Gallup e-mailem instrukce ještě před skutečným datem zahájení průzkumu, spolu s adresou webové stránky, kde zaměstnanec najde dotazník a specifický přístupový kód, který půjde využít pouze jednou. Šetření spokojenosti zaměstnanců se v roce 2005 zúčastnilo 13 493 respondentů, z Japonska, Asie, Ameriky a Evropy. Z hlediska zastoupení jednotlivých skupin tvořilo 49,2% pracovníků dělnických kategorií, 27% manažerů a řídících pracovníků a 23,1% odborných pracovníků.

Provedené celosvětové šetření ukázalo velmi zajímavé porovnání výsledků u devíti sledovaných oblastí. Je možno je porovnat jak z celosvětového pohledu, z pohledu evropského, tak je možné udělat si srovnání také jednotlivých závodů příslušné divize mezi sebou. Snaha o pochopení zjištěných rozdílů oproti ostatním

divizím, závodům atd. nebo výsledků s neuspokojivými až kritickými hodnotami pomůže velmi rychle identifikovat hlavní rizika již s konkrétním zaměřením a možnostmi společnosti na ně dostatečně rychle a zejména včas reagovat. Z uvedeného šetření vyšlo jednoznačně najevo, že jsou tři oblasti, kterým se musí společnost AGC věnovat prioritně a s velikou pozorností a dostatečnou rychlostí. Nejhuře hodnoceny byly tyto tři oblasti:

1. Odměňování a benefity
2. Hodnocení pracovníků
3. Dovednosti a kariérní růst

Oblasti, jejichž výsledky se v hodnocení objevily se známkou nižší než  $< 3.50$  jsou označovány jako kategorie „prostor ke zlepšení“. Hodnoty nižší než  $< 3.00$ , jsou považovány a označovány za „kritické“. Tyto tři oblasti se ukázaly jako oblasti, kterým musí společnost AGC věnovat skutečně velkou pozornost, ale ne se stejnou intenzitou ve sledovaných úrovních řízení.

- AGC skupina v sobě zahrnuje celosvětovou skupinu plochého skla a celosvětovou skupinu automobilové divize a její výsledek je tudíž komplexní syntéza a reálný obrázek celé skupiny AGC
- AGC Automobilová divize představuje souhrn výsledků z celého světa, ale pouze z automobilových závodů
- AGC Automobilová divize Evropa – představuje souhrn výsledků šetření pouze z evropských závodů vyrábějící automobilová skla

**Tab. č. 7 Výsledné hodnoty základních třech úrovní řízení 2007**

	AGC Automotive Evropa 2007	AGC Automobilová divize 2007	AGC Skupina 2007
<b>Oblast hodnocení</b>			
2. Společnost	3,72	3,75	3,7
3. Atmosféra na pracovišti	3,55	3,57	3,55
4. Vedení	3,66	3,6	3,6
5. Práce	3,75	3,74	3,67
6. Zkušenosti a možnosti růstu	3,19	3,29	3,32
7. Práce a osobní život	3,5	3,65	3,65
8. Hodnocení	<b>2,86</b>	3,06	3,06
9. Odměňování a benefity	<b>2,52</b>	<b>2,81</b>	<b>2,86</b>
Zdroj: AGC Japan 2008			

Nejhůře ze všech vyšla oblast č. 9 (odměňování a benefity), která se objevila v úrovni hodnot jako kritická, tj. pod úrovní hodnoty 3, a to, jak pro celosvětovou skupinu AGC, tak pro celosvětovou AGC Automotive a nejhorší výsledek zaznamenala evropská divize AGC Automotive, která s hodnotou 2,52 vyšla jako nejkritičtější místo celého šetření. Toto je tedy oblast, již musí společnost AGC věnovat největší pozornost z hlediska systému a hlubší analýzou stavu, který je v Evropě automobilové divize.

Druhá oblast s nejnižší hodnotou vycházející z šetření je oblast č. 8 (hodnocení). Z hlediska celosvětové skupiny AGC i z hlediska celosvětové automobilové divize se ukazuje, že zaměstnanci stojí o výrazné zlepšení systému hodnocení. I tato oblast však vyšla v evropské části jako kritická. Z hlediska celosvětového řízení to ukazuje na skutečnost, že je nutné zaměřit se na evropskou část automobilové divize s cílem analyzovat, zda-li externí prostředí v Evropě se změnilo natolik, že platy i hodnocení již neodpovídají externímu prostředí či zda-li systémy hodnocení nejsou v praxi dodržovány nebo prováděny. K tomu mohou okamžitě posloužit výsledky dotazníkového šetření z jednotlivých zemí a závodů Evropy.

Třetí oblastí, které je nutné věnovat zvýšenou pozornost a kterou dotazníkové šetření naznačilo, je oblast č. 6 (dovednosti a kariérní růst). Vidíme, tedy, že všechny tři oblasti, které šetření ukázalo, jako varující momenty, má přímou spojitost s personálním řízením a přímo se týká lidského kapitálu, které se zpětně společnosti zrcadlově odráží ve výkonech zaměstnanců, kvalitě jejich výrobků a tudíž se přímo promítají do hospodářské situace celé společnosti. Pokud bychom se podívali na všechny tři zmíněné kategorie pouze do AGC Automotive Evropa, která vyšla v uvedených třech hodnotách nejhůře, v porovnání s celosvětovými výsledky a zkusili si odpovědět na otázku, která skupina zaměstnanců je nejvíce nespokojená se svým současným platovým ohodnocením, z hlediska hodnocení, z hlediska možnosti růstu a kariéry, ale i ostatních oblastí, jednoznačně nám z toho vyplyne, že se jedná o pracovníky zařazených do dělnických kategorií. Tato skupina zaměstnanců se ukázala jako nejkritičtější v hodnocení jednotlivých oblastí. Uvedený stav bude mít velký počet konkrétních příčin, které přispívají k důvodům, které zaměstnanci uvedli do výsledků šetření a bude nutné jim věnovat prioritní pozornost ve všech státech a závodech Evropy. Co je považováno za více než překvapivý faktor, že v otázce odměňování je vidět nespokojenost i pracovníků pracujících v TOP managementech, kteří ale jako jediní mají pravomoci takový stav změnit.

**Tab. č. 8 Výsledné hodnoty podle kategorií pracovníků**

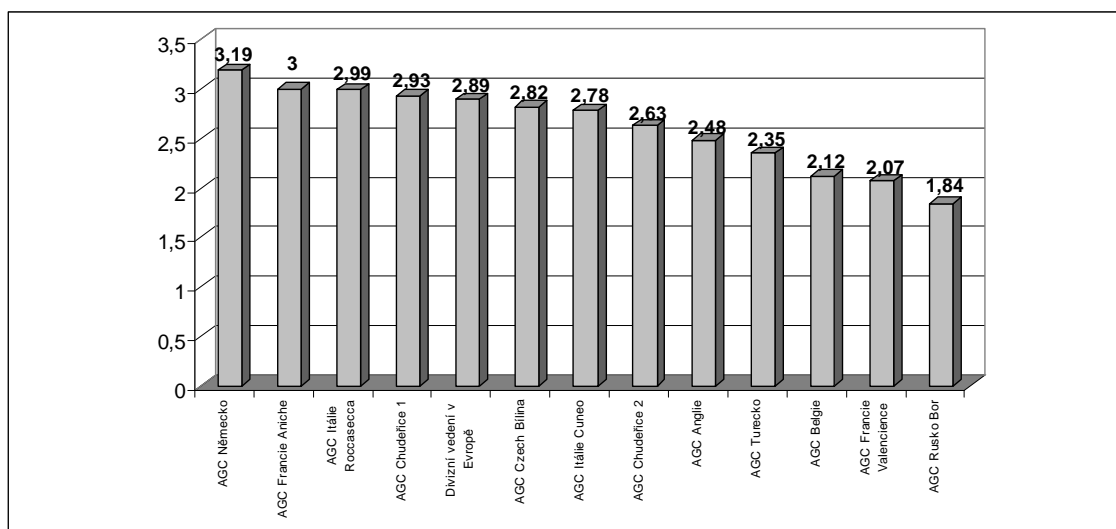
Oblast hodnocení	Celková úroveň AGC Automotive Evropa 2007	TOP management	Řídící pracovníci	Specialisté	Dělníci
2. Společnost	3,72	4,06	3,88	3,75	3,58
3. Atmosféra na pracovišti	3,55	3,61	3,81	3,71	3,38
4. Vedení	3,66	3,73	3,86	3,77	3,54
5. Práce	3,75	3,88	3,91	3,86	3,63
6. Zkušenosti a možnosti růstu	3,19	3,36	3,56	3,41	2,95
7. Práce a osobní život	3,5	3,82	3,54	3,61	3,38
8. Hodnocení	2,86	3,08	3,15	3	2,67
9. Odměňování a benefity	2,52	2,8	2,79	2,7	2,31
Zdroj: AGC Japan 2008					

Vzhledem k tomu, že se v závěru roku 2007 jednalo již v pořadí o druhé dotazníkové šetření, bylo již možné porovnat si výsledky šetření z roku 2005 a výsledky roky 2007 v jednotlivých devíti oblastech. Výsledek v oblasti odměňování a benefity se v evropské části automobilové divize dokonce ještě zhoršil. Je zajímavé porovnat, že největší spokojenost s odměňováním vyjádřili pracovníci německého a francouzského závodu. Naopak nejvýraznější nespokojenost vyjádřili pracovníci ruského závodu v Boru a dále pracovníci druhého francouzského závodu ve Valenciense. Zdá se, že spokojenost zaměstnanců v otázce odměňování a benefitů je z velké části v rukou lokálního managementu a konkrétního závodu, nicméně je z části odrazem hospodářských výsledků jednotlivých výrobních jednotek ve smyslu, pokud se uvedenému závodu nedaří a má problémy ve svých základních aktivitách, tato skutečnost se přímo odráží v přímé spokojenosti zaměstnanců. V uvedeném hodnocení se také projevuje situace, kdy díky ostré konkurenci na trhu a tlaku na výrobní náklady v posledních dvou letech, vedení evropské části automobilové divize muselo utlumit některé své aktivity v západní Evropě a dva závody dokonce úplně uzavřít. Je jasné, že v podmínkách restrukturalizace, uzavírání tradičních výrobních aktivit není zcela reálné očekávat plnou spokojenost svých zaměstnanců.

Tab. č. 9 Výsledné hodnoty základních třech úrovní řízení v porovnání 2005-2007

Oblast hodnocení	AGC Automotive Evropa 2007	AGC Automotive Evropa 2005	AGC Automotive 2007	AGC Automotive 2005	AGC Skupina 2007	AGC Skupina 2005
2. Společnost	3,72	3,8	3,75	3,72	3,7	3,68
3. Atmosféra na pracovišti	3,55	3,34	3,57	3,35	3,55	3,37
4. Vedení	3,66	3,45	3,6	3,5	3,6	3,51
5. Práce	3,75	3,7	3,74	3,62	3,67	3,57
6. Zkušenosti a možnosti růstu	3,19	2,98	3,29	3,16	3,32	3,18
7. Práce a osobní život	3,5	3,48	3,65	3,55	3,65	3,57
8. Hodnocení	2,86	2,62	3,06	2,81	3,06	2,84
9. Odměňování a benefity	2,52	2,73	2,81	2,8	2,86	2,96
Zdroj: AGC Japan 2008						

Na druhou stranu výsledky posledního šetření ukázaly, že u většiny položek spojených se společností, atmosférou na pracovišti, vedením, vlastní prací atd. došlo, v porovnání s předešlými výsledky šetření k určitému zlepšení v uvedených oblastech. Toto je vlastní smysl, proč společnost AGC zavedla do systematické podoby šetření spokojenosti zaměstnanců.



Obr. č. 19 Výsledné hodnoty spokojenosti zaměstnanců s odměňováním všech evropských závodů společnosti AGC  
Zdroj: AGC Japan 2008

Zaměstnanecké požitky (výhody) jsou, velmi zjednodušeně řečeno, takové formy odměn, které organizace poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na

rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Firemní sociální struktura, která uvedené výhody zastřešuje vychází ze tří skupin potenciálních zdrojů:

1. Povinná péče – je dána zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nepodnikové úrovně
2. Smluvní péče – je dána kolektivními smlouvami na úrovni organizace
3. Dobrovolná péče – je výrazem firemního přístupu k zaměstnancům, formou péče o lidské zdroje.

Jak již bylo řečeno, skupina AGC pohlíží na spokojenost zaměstnanců (ES = Employee satisfaction) jako na prioritní zdroj, který zároveň zvýší její hodnotu jako firmy. Proto byla a je zavedena široká škála opatření, aby umožnila každému zaměstnanci, v každé části světa, pracovat s uspokojením a hrdostí. Již Tomáš Baťa vždy spojoval své podnikatelské aktivity s širším sociálním zázemím, opodstatněnost svého postupu vyjádřil jeho výrok: „Nejdřív je třeba vybudovat sebe, svoji vnitřní sílu, potom své lidi a ti vybudují firmu“ (Janoušková, 2005, s. 17). Hlavním motivem poskytování jak benefitů, tak systému odměňování je zejména jednoznačný zájem společnosti AGC, aby byla schopna udržet si své podnikatelské aktivity ve všech zemích po celém světě, v zemích s často rozličnými kulturami a zvyky. Vzhledem k tomu, že hodnotový systém zaměstnanců, typ benefitů i daňových zákonů se liší stát od státu, v nadnárodních společnostech typu Asahi Glass Company je nutné péči o pracovníky rozdělit na dvě úrovně. První tvoří obecné zásady, hodnoty, programy a benefity, které musí být garantovány každému pracovníkovi nadnárodní společnosti. U zbytku sociálních programů a benefitů je tato věc, ve velké míře, nechávána na lokálních managementech, které znají místní prostředí, které se musí potýkat s konkurencí na trhu práce a jsou přímo zodpovědní za „chránění si“ svého lidského kapitálu. Jako základní pravidlo však vždy platí, že společnost i lokální managementy musí zajistit udržení rovnováhy mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty řízení společnosti, při současné schopnosti žádané výrobky s danou hodnotou. Avšak existence i stejně se nazývajících benefitů, v podmínkách různých světů a v různých státech a kulturách ukazuje naprosto odlišné přístupy, chápání i motivaci. Například zcela běžným prvkem sociálních systémů v některých částech světa je poskytování dovolené nad rámec zákona. V evropských podmínkách je více méně standardním benefitem poskytování dovolené nad rámec danou zákonem příslušné země. V českých podmínkách naší společnosti to je pět týdnů, které si čeští

zaměstnanci obvykle vybírají v rozložení dva týdny v létě, týden v zimě a zbytek podle potřeby přes rok. Francouzi a Belgičané preferují co největší část dovolené v jednom kuse a nejsou výjimky pěti a více týdenní dovolené během léta. Pro Japonce je toto naprosto nepředstavitelné a zároveň nepochopitelné. V Japonsku se tradičně vybírání dovolené omezuje na pouhý týden ročně a je hodně zaměstnanců, kteří si dovolenou nevybírají vůbec žádnou, a proto mají, opakovaně, značné problémy pochopit standardy běžné v Evropě, které jim připadají jako naprosto nesmyslné a přímo poškozující a oslabující společnost AGC. Podobný příklad rozdílné motivace opačným směrem může být například osobní věnování pracovní čepice s logem společnosti z rukou ředitele konkrétnímu zaměstnanci jeho závodu. V japonských závodech a podmínkách se jedná o jednu z motivací, na které je zaměstnanec náležitě pyšný a představuje pro něj silný emotivní zážitek na řadu příštích let. V evropských podmínkách však stejná věc není téměř akceptována a pro zaměstnance nepředstavuje žádný silný motivační prvek.

Zaměstnanecké výhody AGC Automotive Czech, a.s. jsou obsaženy jednak v Kolektivní smlouvě společnosti a jednak jsou obsaženy v systému flexibilních zaměstnaneckých výhod (viz. příloha č.9). Benefity je možné členit různým způsobem do několika základních skupin:

1. Výhody mající vztah k práci, pracovní době (37,5 hodin týdně, pracovní prostředí, velmi široký systém příplatků za noční služby, ztížené prostředí, pohotovosti i široké spektrum náhrady mzdy v případě překážek v práci atd.)
2. Týkající se placení neodpracované doby (týdenní dovolená nad rámec zákona, upravené a zvýšené poplatky za placené svátky, dny pracovního klidu, placené přestávky v práci, jiné placené volno, atd.)
3. Výhody spojené s mzdovou oblastí (13. a 14. garantovaný plat, systém bonusů, navýšené odstupné v souladu s nepřetržitě odpracovanými roky ve společnosti, atd.)
4. Udělování zlatých a stříbrných pamětních medailí podle odpracovaných let ve společnosti a u příležitosti odchodu do důchodu spojené s finančními odměnami, dále jasně definované odměny za pracovní výročí atd.)
5. Týkající se budoucích důchodů zaměstnanců (např. příspěvky na penzijní připojištění zaměstnance, atd.)



6. Výhody sociální povahy (návrtné podnikové půjčky, příspěvky na životní kapitálové pojištění, příspěvky na obědy, dále výhody spojené s pojištěním zaměstnanců např. podniková úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, atd.)
7. Výhody spojené se zdravím a jeho prevencí (např. léčebné a rekondiční pobyty, příspěvky na dovolenou, preventivní lékařská péče na Klinice CLT v Lázních Teplice v Čechách, poskytování ochranných nápojů, příspěvky na sportovní aktivity, na permanentky sportovních akcí, příspěvky na relaxační a rekondiční aktivity, ambulantní lázeňská péče, masáže, vitaminové přípravky atd.)
8. Výhody spojené se vzděláváním (možnost sponzorování studia dětí zaměstnanců na SOŠT AGC a.s., příspěvky na individuální vzdělávací programy, individuální jazykové kurzy, školné atd.)
9. Výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance, placení telefonu, telefonu v bytě, domácí internetové připojení, atd.)
10. Ostatní (výrazné zaměstnanecké slevy na některé značky automobilů, kterým dodáváme automobilová skla, atd.)
11. Zahraniční rekreace pro děti zaměstnanců

Pracovníci však netvoří zcela homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce atd. Protože existují často značné rozdíly v preferencích pracovníků, společnost AGC začala od roku 2002 nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. FLEX. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější a budou mu zaměstnavatelem poskytnuty. Hlavními přednostmi jsou pro zaměstnance zejména:

- služby a výhody, které jsou snadno dostupné
- výhody nad rámec mzdy – nezvyšující daň z příjmu
- snížení výdajů za čerpané služby oproti běžnému trhu

Každý zaměstnanec společnosti splňující podmínky účasti má k dispozici přidělené body, jejichž počet je odvislý od délky pracovního poměru ve společnosti. Existují čtyři skupiny, do nichž jsou zaměstnanci zařazováni. První je pro délku pracovního

poměru od 0-3 roky, druhá 3-10 let, třetí 10-20 let a čtvrtá více než 20 let pracovního poměru. Každé skupině zaměstnanců je tak přiřazen každý rok počet „flex“ bodů – od 3 500 bodů až do 8 000 bodů v závislosti na jejich délce nepřetržitého pracovního poměru u společnosti AGC. Každým dalším odpracovaným rokem získávají zaměstnanci na své osobní „konto“ nové body, které buď vyčerpají nebo se jim převedou do dalších období. Volitelný systém má mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců. Zkušenosti z naší společnosti ukazují, že lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějším partnerem než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod. Péče o zaměstnance se projevuje v ekonomických a psychosociálních aspektech a působí jako motivační nástroj. Jestliže společnost chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Pokud ovšem soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího zaměstnance či není schopen přispět ke stabilizaci zaměstnance stávajícího, plýtvá společnost prostředky. FLEX systém doplnil a z určité části změnil dosavadní plošné poskytování služeb, které byly v minulosti hrazeny z Fondu sociálního rozvoje právě z tohoto důvodu.

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod, může mít průměrný zaměstnanec mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat a za jakých podmínek. V první řadě tedy musí být informace pro zaměstnance srozumitelné a jasné, což se může dít formou podnikového časopisu, nástěnek, osobních informací atd. Odbory zpravidla při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv. Pro společnost však znamenají značnou část finančních prostředků, která se neustále zvyšuje spolu se mzdovými prostředky a tudíž neustále přispívají ke zvyšování výrobních nákladů. Je však nutné si, při tvorbě projektu, položit i zodpovědět řadu základních otázek, jež se odvíjí od posuzování přiměřenosti či nepřiměřenosti podílu zaměstnanců na zisku firmy.

Zkušenosti naší společnosti jasně ukazují, že orientace na péči o pracovníky napomáhá současně zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele, pomáhá jak při udržení klíčových zaměstnanců, tak i při získávání nových schopných zaměstnanců. Způsob péče o zaměstnance jsou vnímanou a hodnocenou hodnotou jak samotnými zaměstnanci, jejich rodinným zázemím, ale také se péče o zaměstnance

řadí k atributům formujícím image podniku. Společnost AGC Flat Glass Czech i společnost AGC Automotive Czech se dlouhodobě umísťují na předních místech anket např. Zaměstnavatel regionu, Zaměstnavatel roku, 100 nejobdivovanějších firem atd. Vnitropodniková sociální politika by měla být integrální součástí rozvoje lidských zdrojů. Společnost AGC Flat Glass a AGC Automotive jsou považovány za jedny z nejsilnějších firem v Ústeckém kraji mající vliv na dění v regionu.

Z toho je také vidět, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou velmi důležité k získávání a stabilizaci pracovníků. Péče o pracovníky je, vedle odměňování, tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potencionálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými. Už z toho důvodu ji musí být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se pak jednotlivé organizace zpravidla odlišují tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky. Když ovšem soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího zaměstnance či není schopen přispět ke stabilizaci zaměstnance stávajícího, plýtvá společnost prostředky.

Co je určitou nevýhodou, že systém sociálních výhod, byť velmi široký a pestrý, nepředstavuje trvalou hodnotu, protože význam benefitů jako motivačního prvku vnímá také většina okolních firem. Ty se snaží implementovat do svých programů to nejlepší a nejlákavější z okolních firem, aby si i tyto firmy udržely své zaměstnance a tudíž po určité době se nabídky okolních firem do značné míry sjednocují. Pokud společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. a AGC Automotive Czech, a.s. představovaly po roce 2000 naprostou špičku v rámci České republiky, v současné době podobné prvky poskytuje velká část velkých společností. Jak ukazují současné trendy průmyslových podniků v České republice, v průběhu posledních let se snižuje počet společností, které vyplácejí tzv. 13. a 14. garantované platy. Dále je zřejmé, že většina firem již přispívají na penzijní připojištění svých zaměstnanců. Z tohoto pohledu se tato položka již stala zcela běžným benefitem nepředstavujícím naprosto unikátní výhodu jedné společnosti. Klesá také počet společností, které svým zaměstnancům nabízejí možnost půjček. Týden dovolené nad zákonný rámec poskytuje více než 80% společností. Opět se stává zcela běžným benefitem. Za poslední tři roky se zvýšil počet firem, které umožňují svým zaměstnancům zůstat v případě nemoci doma i bez lékařského potvrzení. Tento benefit je přitom poskytován ve většině společností všem zaměstnancům bez rozdílu pracovní pozice. Do popředí se

dostává také jasně vymezená možnost občasného připojení se na počítač doma bez nutnosti být fyzicky na pracovišti. Do jisté míry unikátní je nabízený systém preventivních prohlídek pro řídicí pracovníky společnosti v akciové společnosti Lázně Teplice v Čechách. Jedná se o speciální a naprosto špičkově zařízené pracoviště, kde je uvedeným pracovníkům věnován individuální přístup, bez čekání ve frontách. To je vcelku důležité, protože zejména řídicí pracovníci jsou velmi zaneprázdnění lidé, kteří obvykle „nemají čas“ jít na preventivní prohlídku a čekat celé dopoledne v čekárně a z tohoto důvodu preventivní péči zanedbávají. Prohlídka je velmi detailní téměř na úrovni pilotů bojových letadel, od vyšetření krve, srdce, detailní vyšetření ultrazvuku až po zátěžové testy atd. Cílem takového benefitu je, aby se zejména u této kategorie zaměstnanců docílilo pravidelné preventivní péče a podchycení možných zdravotních problémů včas. Uvedené zařízení disponuje i vlastním špičkově vybaveným operačním zázemím a smluvními špičkovými lékařskými specialisty z celé České republiky, kteří jsou smluvně k dispozici. Uvedených služeb může využít také každý zaměstnanec skupiny AGC, který potřebuje např. operační zákrok. Je na něm, zda-li bude chtít využít služeb tohoto speciálního zdravotního zařízení (v individuálním termínu a na náklady společnosti AGC spojené s jeho léčením) nebo zda-li dá přednost léčbě ve státní nemocnici v termínech a pořadnících určeným konkrétní nemocnicí. Tento druh benefitu je velmi silným motivačním prvkem, velmi konkrétní a individuálně cílený a vychází z faktu, že pracovníci a pracovnice poskytují svým zaměstnavatelům své schopnosti, um, kreativitu, čas i zdraví, čímž pomáhají vytvářet konkrétní hodnoty firmě a tudíž kromě práva na svůj podíl spravedlivé odměny mají také nárok na příspěvky a programy ke zlepšení zdravotního stavu.

Sociální politika firmy propojuje dvě roviny, jejichž styčné plochy dotyku nemusí být vždy v ideálním bodu. Na jedné straně jde o rovinu požadavků na výkony, kterých má firma dosahovat a druhou je rovina možností, které si firma k naplňování požadavků umí vytvořit. Souvislost, jak se s nimi umí vypořádat, jakou rovnováhu umí nastolit, určuje mantinely budování i dynamiky firemní vitality. Zaměstnanecká výhoda nesmí být zaměstnanci vnímána jako samozřejmost, což se většinou ale děje. Společnost musí permanentně dbát na to, aby si zaměstnanci uvědomovali, že dostávají něco navíc.

Při využívání nástrojů v podobě konkrétních zaměstnaneckých požitků je nutno uplatňovat požadavek sdílení firemních hodnot. Nelze stihnout a financovat všechno.

Podnik si musí vybrat a jít cestou stanovení priorit v rámci strategie sociální politiky vůči zaměstnancům.

## 4. Závěr

Uvedená práce měla ambice naznačit některé přímé souvislosti konkrétního působení nadnárodní společnosti v českém prostředí řízení lidských zdrojů, a to jak souvislostí pozitivních, tak i z opačného spektra. Strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu stále rostoucí množství faktorů, které ovlivňují perspektivní formování a fungování podnikové pracovní síly a tím i celého podniku. V dnešní době již nestačí sledovat pouze své bezprostřední okolí a vycházet ze zkušeností z minula a podle nich korigovat přítomnost. Je evidentní, že zapojením české společnosti do prostředí mezinárodní firmy dochází k oboustrannému transferu know-how, zkušeností, dovedností a zejména znalostí, což je jistě obohacující a žádoucí. Tento moment však přináší i řadu nových, pro nás dosud neznámých problémů, se kterými se setkává většina pracovníků zahraničních firem, a které se v mnoha ohledech mohou lišit od ryze českých firem a společností..

Ukazuje se, že zejména, ve složitějších tržních podmínkách, roste role managementu lidských zdrojů, jako stále důležitější součásti práce s lidským kapitálem, který je tolik životně důležitý pro konkurenceschopnost firem. To však představuje „pouhou“ přítomnost. Současně s tím je třeba dát veliký důraz na motivaci lidského kapitálu, rozvoj lidského talentu v organizacích a na kreativní způsoby, jak odměňovat své zaměstnance a talenty, jak jim vytvořit prostředí, které jim umožní dělat skvělou práci – s ohledem do budoucna.

Mezi nejvýznamnější sociální struktury společenské pracovní síly patří vzdělanostní struktura. Vzdělání se orientuje na formování osobnosti člověka, na jeho sociální charakteristiky i na morální profil. To se ovšem odráží v přístupu k práci, v pracovním výkonu, při formování mezilidských vztahů na pracovišti, připravenosti na stále přicházející změny. Tradiční vazba vzdělání na odbornou způsobilost vykonávat určitou práci, tedy na kvalifikaci, je dalším důvodem k pečlivému zkoumání vzdělanostní struktury pracovníků.

Z toho je zřejmé, že jedny z největších požadavků dneška jsou kladeny na personální útvary. Personální útvary se staly místem “v první linii”, které jsou těmto změnám vystaveny, které jim musí přímo čelit, a to jak zevnitř organizace, tak z vnějšího okolí, jež jejich práci bezprostředně ovlivňuje a limituje. Jsou to právě personální útvary, které se musí snažit o sladování často protichůdných zájmů, o

harmonický a udržitelný rozvoj lidského kapitálu na straně jedné a o prosazování zájmu akcionáře na straně druhé. Právě personální útvary musí být schopny vyváženě sladit pohledy několika perspektiv pohledů – od detailní denní operativy až po sledování a citlivé vnímání střednědobých a dlouhodobých faktorů ovlivňující jejich práci. Obrazně řečeno, musí být schopny se na celou problematiku dívat nejen svými očima, ale i za použití mikroskopu, dalekohledu i teleskopu. Musí vnímat v dostatečném předstihu, že reprodukce obyvatelstva přímo determinuje reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, a to i v takové souvislosti, že v populačním vývoji se odráží ekonomické a společenské změny, politické a historické události, příznivá k krizová období.

Prostředí, ve kterém se dnes Česká republika nachází, je proměnlivé a méně předvídatelné ve všech oblastech. Zájem o další rozvoj celé populace, pracovních sil, přípravu na něj by měly mít nejen průmyslové podniky, ale také sami občané, ale i stát. Ti všichni z vyšší úrovně vzdělanosti totiž profitují. Všechny tři složky by měly být vyvážené, protože se vzájemně ovlivňují. Proto nabývají na ceně kvalitní a objektivní informace, které umožňují posuzování výsledků změn, ke kterým došlo a samozřejmě dochází v systému vzdělávání a odborné příprav. V dnešní době je velmi obtížné posoudit, které profese bude hospodářství schopno v rámci trhu práce absorbovat, a které bude nutné rekvatifikovat. V podmínkách České republiky je to dáno také tím, že ani vývoj ekonomiky není jasně předvídatelný, protože dosud, bohužel, nebyla jasně deklarována celková hospodářská politika České republiky s výhledem rozvoje hospodářství. Nyní je z informací jasné, že zpracovatelský průmysl se „sám“ a pomocí tržních sil přeorientoval zejména na průmysl automobilový a elektrotechnický, nicméně bez jasně deklarované politiky a záměru předem.

Toto je ale značně neutěšený stav, protože příliv investic vytvoří okamžitou potřebu kvalifikovaných pracovních sil s určitým profilem. Na trhu vznikne nedostatek pracovních sil s požadovanými kvalifikacemi a tlak se přesune na školství s kritikou, že není schopné připravovat absolventy v souladu s uvedenými trendy. Je však nutné si uvědomit, že vzdělávací soustava má tedy reagovat na budoucí požadavky trhu práce a jeho zákazníka, přestože vývoj hospodářství není jednoznačně předvídatelný. Ani jednotlivé podnikatelské subjekty nemají mnohdy jasno, jakým způsobem a jakou cestou se budou ubírat jejich podnikatelské aktivity. Reakční doba školství je jasně daná v řádu několika let a můj osobní názor je, že zřejmě ani do budoucna by nemělo podléhat ve velké míře tendenčním vlivům přicházejícím z trhu

práce. V současné době také není možné stanovit jednoznačně požadavky na počáteční profesní přípravu a další vzdělávání. V poslední době se ukazuje nebezpečně zjednodušující pohled a snaha firem požadovat přípravu “univerzálního zaměstnance”, který bude schopen samostatně pracovat při využití získaného všeobecného vzdělání. Přičemž další vzdělávání získá jedinec při dalším vzdělávání u konkrétní firmy.

Tento stav znamená, že oblast, která se bude muset připravit a přizpůsobit na řešení uvedených změn bude zejména oblast řízení lidských zdrojů. Jedná se o oblasti dalšího vzdělávání, tj. oblast rozšiřování kvalifikací, rekvalifikací, dodatkových kvalifikací apod., přičemž další vzdělávání musí být zasazeno do celoživotního vzdělávání. Přesto existují ověřená fakta i řada indicií, kterými můžeme nastínit některé trendy, poodhalit nejen negativní jevy, narůstající hrozby, ale i příležitosti k pozitivnímu vývojovému směru lidské práce, kvality pracovního i celkového člověka. V této souvislosti vzrůstá a bude vzrůstat i význam podnikového vzdělávání pracovníků.

Bohužel omezenost našeho současného poznání nám nedovoluje vyslovit kategorické soudy, přesné predikace, vnímat hlubší souvislosti, jak se dál bude vyvíjet a dále proměňovat, zejména v dnešní době neustálých proměn a rychlosti vývoje. Je nutné vidět uvedenou problematiku v daleko širších souvislostech, než je u analýz personálních činností zvykem. Řada problémů řešených v současné době má svůj původ v minulosti, mnohé se dokonce opakují, samozřejmě v jiném společensko-ekonomickém pozadí. Vzhledem k tomu, že dvě třetiny průmyslu nyní ovládají nadnárodní společnosti a zahraniční kapitál, jistě by bylo žádoucí pokusit se tento fenomén podrobit systematickému sledování a výzkumu v řadě konkrétních rovin a podob.



## 5. Soupis bibliografických citací

AGC Today, 5/08, č. 15, s. 7.

AGC Today, 5/08, č. 15., s. 5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 29.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 72.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 72.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 72.

BECKER, G.S. 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 0-226-04120-4, s. 24.

BROŽOVÁ, D.: *Společenské souvislosti trhu práce*, SLON 2003, ISBN 80-86429-16-4, s. 37.

CLARKE, T., ROLLO, Ch. 2001. *Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Management Investments. Creativity and Innovation Management*, September 2001, vol. 10, no. 3, pp., s. 177.

ČAPLANOVÁ, A. 1999. *Ekonomika vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-89243-03-8, s. 49.

FAHEY, L., PRUSAK, L. 1998. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, Spring 1998, vol. 40, no. 3, pp. 265-276.

FORAY, D., LUNDVALL, B.A. 1996. The Knowledge- based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy. In *Employment and Growth in Knowledge- based Economy*. OECD, 1996, pp. 11-32.

Investing in Education. *Analysis of the 1999 World Education Indicators*. 2000. Paris: OECD, 2000. ISBN 92-64-17183-5, s. 57.

Investing in Education. *Analysis of the 1999 World Education Indicators*. 2000. Paris: OECD, 2000. ISBN 92-64-17183-5, s. 62.

- JANOUSKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H.: *Zaměstnanecké výhody a daně*, GRADA Publishing, Praha 2005, IBSN 80-247-1364-0, s. 17.
- KELLER, J.: *Proměny modernizace*, SLON, Praha 2007, IBSN 978-80-86429-66-3, s. 122.
- KELLER, J.: *Proměny modernizace*, SLON, Praha 2007, IBSN 978-80-86429-66-3, s. 127.
- KELLER, J.: *Proměny modernizace*, SLON, Praha 2007, IBSN 978-80-86429-66-3, s. 130.
- Korea and the Knowledge- based Economy. *Making the Transition*. 2000. The World Bank and the Organisation for Economic Co-operation and Development. IBSN 92-64-18298-5, s. 32.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management press, Praha 1998, IBSN 80-85943-51-4, s. 206.
- LISÝ, J. *Dějiny ekonomických teorií*. Elita: Bratislava, 1999. IBSN 80-85323-93-1, s. 235.
- MALLYA T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada Publishing, Praha 2007, IBSN 978-80-247-1911-5, s. 29.
- MORAWSKI, W.: *Ekonomická sociologie, problémy teorie empirie*, SLON 2005, IBSN 80-86429-43-1, s. 241.
- MORAWSKI, W.: *Ekonomická sociologie, problémy teorie empirie*, SLON 2005, IBSN 80-86429-43-1, s. 274.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 16.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 18.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 26.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 26.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 29.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*, ASPI, Praha 2008, IBSN 978-80-7357-341-6, s. 32.

- NONAKA, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisation Science, February 1994, vol. 5, no. 1, 99. s. 14.*
- NONAKA, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisation Science, February 1994, vol. 5, no. 1, 99., s. 15.*
- NONAKA, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisation Science, February 1994, vol. 5, no. 1, 99. 14-37.*
- NOVÝ, J. BERDNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení.* Management Press: Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s.22.
- NOVÝ, J. BERDNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení.* Management Press: Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3, s. 541.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník.* Academia: Praha, 2002. ISBN 80-200-0950-7, s. 113.
- PETRÍKOVÁ, R. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti).* Dům techniky: Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01490-1, s. 9-10.
- PRICHETT, L. 1996. *Where Has All the Education Gone?* Policy Research Working Paper no. 1581. Washington, D. C. The World Bank, s. 29.
- PRICHETT, L. 1996. *Where Has All the Education Gone?* Policy Research Working Paper no. 1581. Washington, D. C. The World Bank. s. 43.
- SACHS, J. 1998: *A New Map of the World*, The Economist, 24. června
- SOUBBOTINA, T. P., SHERAM, K. 2000. *Beyond Economic Growth: Meeting the Challenges of Global Development.* First printing. Washington. D.C. The World Bank, 2000. ISBN 0-8213-4853-1, s. 36.
- SOUČEK, Z., MAREK J.: *Strategie úspěšného podniku*, Montanex, Ostrava 1998, ISBN 80-85780-93-3, s. 32.
- SOUČEK, Z., MAREK J.: *Strategie úspěšného podniku*, Montanex, Ostrava 1998, ISBN 80-85780-93-3, s. 37.
- VLČEK, J. a kol. *Ekonomie pro neekonomy.* Codex Bohemia: Praha, 1998. ISBN 80-85963-66-3, s. 30.
- VYSUŠILA J., DEDOUCHOVÁ M.: *Kvalitní strategie předpoklad úspěchu firmy*, Profess, Praha 1997, ISBN 80-85253-25-0, s. 9.
- ZACK, M. H. 1999. *Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Spring 1999, vol. 41, no. 3, pp. 125-145.*
- ZACK, M. H. 2003. *Rethinking the Knowledge- Based Organisation.* MIT Sloan Management Review. Summer 2003. pp. 67-71.

## 6. Bibliografie

AGC Group CSR Report 2008.

AGC Today, 5/08, č. 15.

Asahi Glass company, Ltd., URL: <http://www.agc.co.jp/english/>.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing: Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

AUTOMOBIL INDUSTRY – specializovaný časopis pro dodavatele a subdodavatele automobilového průmyslu, INFOCUBE s.r.o. Brno 2005, ročník 1, č.2.

BECKER, G.S. 1993. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 0-226-04120-4.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada Publishing: Praha, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BÍLÝ, J. Lidský kapitál a jeho investice. Dostupné z URL: <http://apxii.pef.czu.cz/pdf/ap-408.pdf>.

BROŽOVÁ, D.: Společenské souvislosti trhu práce, SLON 2003, ISBN 80-86429-16-4

BROŽOVÁ, D. Vzdělání jako pozitivní společenská externalita. Dostupné z URL: [http://www.vse.cz/zpravodaj/2001\\_5/vzdelani.htm](http://www.vse.cz/zpravodaj/2001_5/vzdelani.htm).

CARTER, A. P. 1996. Measuring the Performance of a Knowledge-based Economy. In Employment and Growth in the Knowledge- based Economy. Paris: OECD, 1996. ISBN 92-64-14813-2.

CLARKE, T., ROLLO, Ch. 2001. Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Management Investments. Creativity and Innovation Management, September 2001, vol. 10, no. 3, pp. 177-188.

COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A.: Corporate Strategy – Resources and the Scope of the Firm, McGraw-Hill, New York 1997.

ČAPLANOVÁ, A. 1999. Ekonomika vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-89243-03-8.

DRUCKER P.F.: Řízení v turbulentní době, Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-67-5.

FAHEY, L., PRUSAK, L. 1998. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Review, Spring 1998, vol. 40, no. 3, pp. 265-276.

FORAY, D., LUNDVALL, B.A. 1996. The Knowledge- based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy. In Employment and Growth in Knowledge- based Economy. OECD, 1996, pp. 11-32.

FRIEDMAN, T. L., 2000. The Lexus and the Olive tree, New York, Anchor Books, ISBN: 0-385-49934-5

Grafy populačního rozvoje, dostupné z URL:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy\\_populacniho\\_vyvoje\\_1946\\_2004](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_populacniho_vyvoje_1946_2004).

INOHARA, Corporate Cultures. Studijní materiály pro kurz Introduction to Organisation and Strategy Theory. IMAKA: Curych, 1998.

Instrument for Structural Policies For Pre-Accession.

{[http://www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/funds/ispa/ispa\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/ispa/ispa_en.htm)}[24.10.2008, 18:30]

Investing in Education. Analysis of the 1999 World Education Indicators. 2000. Paris: OECD, 2000. ISBN 92-64-17183-5.

JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H.: Zaměstnanecké výhody a daně, GRADA Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1364-0.

KELLER, J.: Proměny modernizace, SLON, Praha 2007, ISBN 978-80-86429-66-3.

KELLER, J. a TVRDÝ L.: Vzdělanostní společnost?, SLON, Praha 2008, ISBN – 978-80-86429-78-6.

Korea and the Knowledge- based Economy. Making the Transition. 2000. The World Bank and the Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 92-64-18298-5.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management press, Praha 1998, ISBN 80-85943-51-4.

LESSER, E., PRUSAK, L. 2000. Communities of Practice, Social Capital and Organisational Knowledge. In LESSER, E. L., FONTAINE, M. A., SLUSHER, J. Knowledge and Communities. Butterworth- Heinemann. ISBN 0-7506-7293-5.

LISÝ, J. Dějiny ekonomických teorií. Elita: Bratislava, 1999. ISBN 80-85323-93-1.

LÓPEZ, R., THOMAS, V., WANG, Y. 1998. Addressing the Education Puzzle. The Distribution Of Education and Economic Reform. Policy Research Working Paper no. 2031. Washington, D.C. The World Bank.

- MALLYA T.: Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.
- MILLER, R. 1996. Towards the Knowledge Economy: New Institutions for Human Capital Accounting. In Employment and Growth in Knowledge- based Economy. OECD, 1996, pp.11-32. ISBN 92-64-14813-2.
- MORAWSKI, W.: Ekonomická sociologie, problémy teorie empirie, SLON 2005, ISBN 80-86429-43-1.
- MUŽÍK, J.: Edukace řídicích dovedností, ASPI, Praha 2008, ISBN 978-80-7357-341-6.
- MUŽÍK, J.: Lidský kapitál a vzdělávací marketing, Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86861-04-X.
- NONAKA, I. 1994. A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisation Science, February 1994, vol. 5, no. 1, 99. 14-37.
- NOVÝ, J. BERDNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. Management Press: Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- OICA - <http://oica.net/category/production-statistics/2007-statistics/>.
- OICA - <http://oica.net/wp-content/uploads/all-vehicles.pdf>.
- OK W., TERGEIST, P. 2003. Improving Workers' Skills: Analytical Evidence and the Role of the Social Partners. OECD Social Employment and Migration Working Pápera, No. 10, OECD Publishing. Doi:10.1787/535875452181.
- PALÁN, Z. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Academia: Praha, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PETŘÍKOVÁ, R. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti). Dům techniky: Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01490-1.
- PICK, Miloš – Sociální stát a globalizace, Britské listy, ISSN 1213-1792, [www.britske-listy.cz/2004/7/2/art18788.html](http://www.britske-listy.cz/2004/7/2/art18788.html).
- PORTER, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Studijní materiály pro kurz Introductionn to Organisation and Strategy Theory. IMAKA: Curych, 1998.
- PRICHETT, L. 1996. Where Has All the Education Gone? Policy Research Working Paper no. 1581. Washington, D. C. The World Bank.
- SACHS, J. 1998: A New Map of the World, The Economist, 24. června
- SCHULER, S. R., JACKSON, S. E. Understanding Organisations. Studijní materiály pro kurz Introduction to Organisation and Strategy Theory. IMAKA: Curych, 1998.

- SOUBBOTINA, T. P., SHERAM, K. 2000. Beyond Economic Growth: Meeting the Challenges of Global Development. First printing. Washington. D.C. The World Bank, 2000. ISBN 0-8213-4853-1.
- SOUČEK, Z., MAREK J.: Strategie úspěšného podniku, Montanex, Ostrava 1998, ISBN 80-85780-93-3.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J.: Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Companies, 1996.
- SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU ČR – Automobilový průmysl v České republice, aktualizace za rok 2007, Praha, květen 2008, Sdružení AP.
- THOMAS, V., WANG, Y., FAN, X. 2001. Measuring Education Inequality. Gini Coefficients of Education. Policy Research Working Paper no. 2525. Washington, D.C. The World Bank.
- THOMAS, V., DAILAMI, M., DHARESHWAR, A. 2000. The quality of the growth. Washington, D. C. Oxford University Press. ISBN 0-19-521593-1.
- Úloha vzdělávání v globální informační společnosti: Dostupné z URL: <http://www.muweb.atlas.cz/www/nenoviny/002/glovzdel.htm>.
- VLČEK, J. a kol. Ekonomie pro neekonomy. Codex Bohemia: Praha, 1998. ISBN 80-85963-66-3.
- VYSUŠILA J., DEDOUCHOVÁ M.: Kvalitní strategie předpoklad úspěchu firmy, Profess, Praha 1997, ISBN 80-85253-25-0.
- ZACK, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Spring 1999, vol. 41, no. 3, pp. 125-145.
- ZACK, M. H. 2003. Rethinking the Knowledge- Based Organisation. MIT Sloan Management Review. Summer 2003. pp. 67-71.

## Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 - Světová produkce vozidel v roce 2007 v milionech automobilů

36

Tabulka č. 2 - Celkový počet zaměstnanců skupiny AGC

47

Tabulka č. 3 - Prodeje skupiny AGC podle regionů

47

Tabulka č. 4 - Fyzické počty zaměstnanců vždy k 31.12.

64

Tabulka č. 5 - Vývoj průměrné mzdy v AGC Automotive Czech, a.s.

72

Tabulka č. 6 - Vývoj průměrné mzdy v AGC Automot. Czech, a.s. u dělnických profesí

72

Tabulka č. 7 - Výsledné hodnoty základních třech úrovní řízení 2007

91

Tabulka č. 8 - Výsledné hodnoty podle kategorií pracovníků

93

Tabulka č. 9 - Výsledné hodnoty základních třech úrovní řízení v porovnání 2005-2007

94



## Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 - Základní schéma výrobce automobilů

39

Obrázek č. 2 - Počty pracovníků ve firmách Sdružení AP v ČR 1993 - 2007

40

Obrázek č. 3 - Celková výroba motorových vozidel v ČR v letech 1989 – 2007

40

Obrázek č. 4 - Podíly vlastníků firem Sdružení AP na hodnotě základního jmění

41

Obrázek č. 5 - Investiční projekty podle zemí původu Sdružení AP za 1993 – 2007

42

Obrázek č. 6 - Čtyři sdílené hodnoty skupiny Asahi Glass Company

49

Obrázek č. 7 - Politika managementu „Společně k růstu“

53

Obrázek č. 8 - Hierarchická struktura strategických systémů

53

Obrázek č. 9 - Základní schéma PDCA cyklu

54

Obrázek č. 10 - Společenská odpovědnost firmy Asahi Glass Company

55

Obrázek č. 11 - Porterův model pěti sil

56

Obrázek č. 12 - Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR 2006 - 2008-08-31

64

Obrázek č. 13 - Vývoj průměrné mzdy v AGC Automotive Czech, a.s. v porovnání  
se SAP, ČR

72

Obrázek č. 14 - Vývoj průměrné mzdy dělnických profesí v AGC Automotive Czech,  
a.s.

v porovnání se SAP, ČR

73

Obrázek č. 15 - Vývoj kvalifikační struktury v AGC Automotive Czech, a.s. v letech  
1992 a 2007, fyzické počty zaměstnanců

85

Obrázek č. 16 - Vývoj kvalifikační struktury v AGC Automotive Czech, a.s. v letech  
1992 – 2007 v procentech

85

Obrázek č. 17 - Průběh jednotlivých činností procesu zjišťování spokojenosti  
zaměstnanců

společnosti AGC

89

Obrázek č. 18 - Sledované oblasti procesu zjišťování spokojenosti zaměstnanců  
společnosti AGC

90

Obrázek č. 19 - Výsledné hodnoty spokojenosti zaměstnanců s odměňováním všech  
evropských závodů společnosti AGC

94

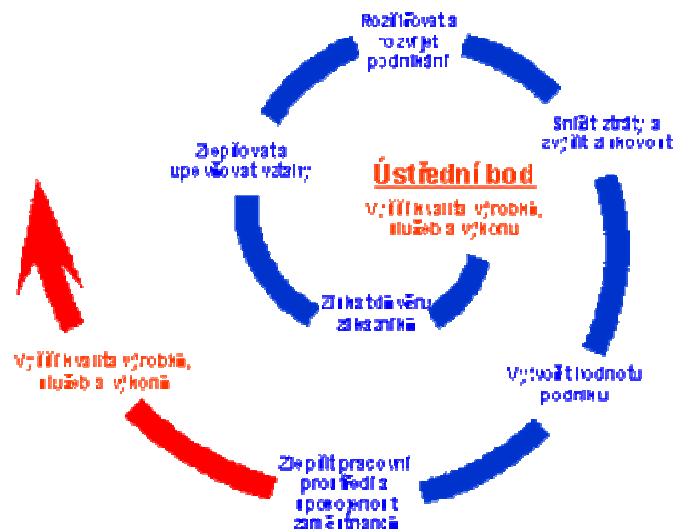
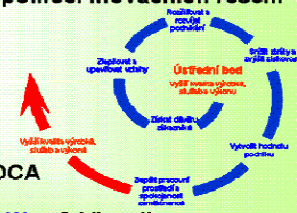
## 7. Přílohy

Příloha č. 1

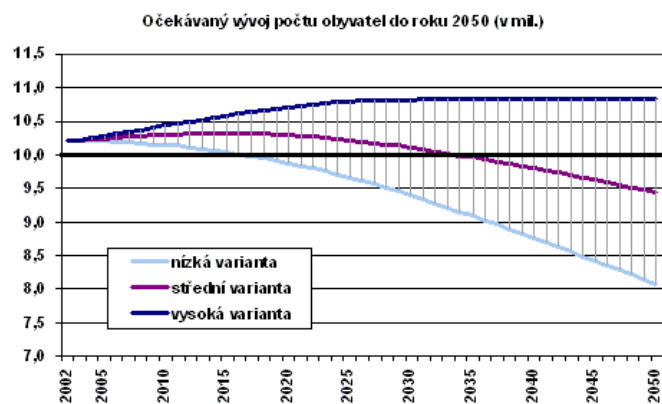
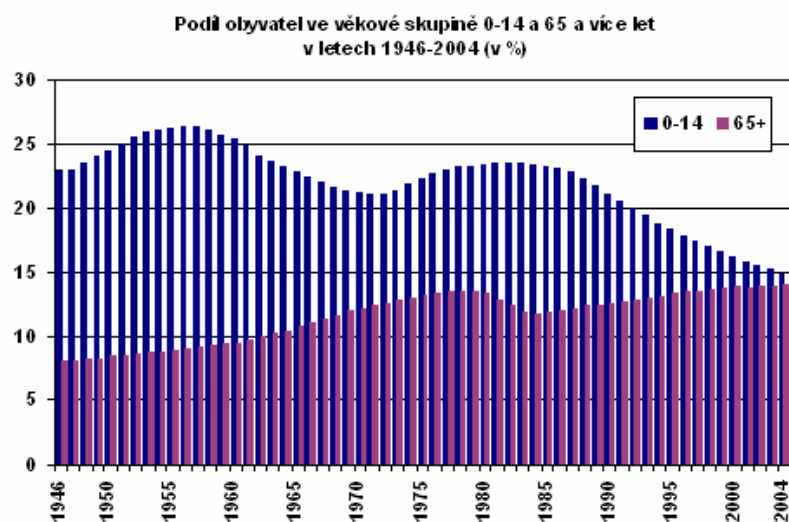
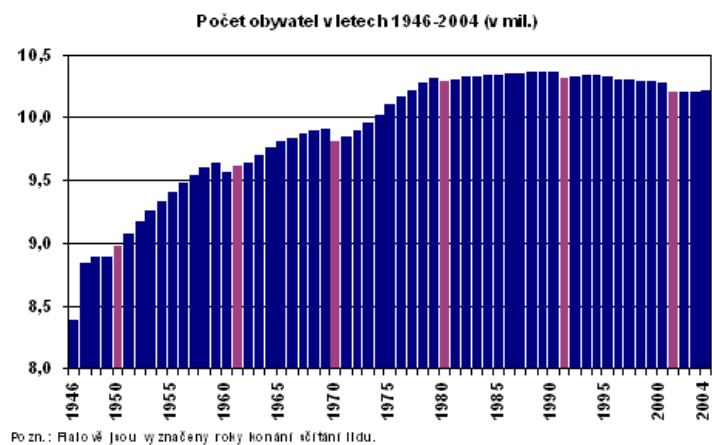
Pozitivní spirála Prezidenta AGC Automotive

### Zásady AGC Automotive

<b>Principy:</b>	<b>"Look Beyond"</b>
<b>Politika:</b>	<b>"JIKKO-2010" – Execution for Excellence (Výkon pro dokonalost)</b>
<b>Vize:</b>	<b>Být nejrespektovanějším světovým dodavatelem automobilových dílů</b>
<b>Poslání:</b>	<b>Vytvořit akcionářskou hodnotu pomocí inovačních řešení</b>
<b>Strategie:</b>	<b>Poskytovatel nejlepší kvality:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní výrobky</li> <li>- špičkové služby</li> <li>- inovační technologie</li> <li>- provozní dokonalost</li> </ul>
<b>Provádění:</b>	<b>„Pozitivní spirála“ a principy PDCA</b>
<b>Nejlepší praxe:</b>	<b>ES &amp; CS prostřednictvím <i>Asahi Way</i> &amp; Vizualizace pracoviště<sup>19</sup></b>



Příloha č. 2    **Vývoj počtu obyvatel České republiky celkem, podle věkových skupin**



<b>AGC Automotive Czech, akciová společnost</b>
<b>POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</b>
<b>Jméno zaměstnance :</b> <b>Číslo a název pracovního místa :</b> 3- technický pracovník <b>Pracovní činnost :</b> technolog pecí <small>(název pracovního místa dle org. schématu)</small>
<b>Organizační vztahy pracovního místa</b>
<b>Úsek :</b> LP OEM <b>Provoz :</b> CCx <b>Podřízena funkci :</b> vedoucí C line <b>Zastupuje funkci :</b> vedoucí C line <b>Zastupována funkcí :</b> vedoucí C line
<b>Působnost</b>
<p><b>Pracovnímu místu přísluší kromě práv a povinností každého zaměstnance, uvedených v Zákoníku práce a jeho prováděcích předpisech, Pracovním řádu Společnosti a v dalších závazných interních předpisech, zejména tato specifická práva a povinnosti a z nich vyplývající odpovědnost za kvalitní a včasné vykonávání všech činností, zejména za :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodržování interních předpisů systému kvality, environmentálního managementu a managementu BOZP vypracovaných na základě norem kvality, norem ochrany životního prostředí a BOZP a s nimi souvisejících právních</li> <li>• ochranu majetku a.s.</li> <li>• hospodárnost v řízeném úseku</li> <li>• dodržování interních předpisů systému kvality, environmentálního managementu a managementu BOZP vypracovaných na základě norem kvality, norem ochrany životního prostředí a BOZP a s nimi souvisejících právních požadavků</li> <li>• udržování pořádku na pracovišti</li> <li>• vedení dokumentace podle norem ISO 9001</li> <li>• uplatňování FMEA a SPC</li> <li>• navrhování a realizaci technických a technologických opatření směřujících k trvalému zlepšení a optimalizaci výrobních procesů ( t.j. náklady, OEE )</li> <li>• návrh a optimalizaci technologických parametrů zařízení vedoucích k vyšší stabilizaci procesů, zlepšení kvality a výrobních parametrů (t.j.OEE)</li> <li>• průběžné sledování a vyhodnocování výrobních výsledků zařízení a technologické stability procesu a navrhování účinných opatření pro neustálé zlepšování</li> <li>• školení operátorů, každodenní předávání zkušeností a nových informací osádkám, zejména operátorům</li> <li>• dohled na technologickou kázní osádek a operátorů</li> <li>• zpracování a obsah technologických návodek pro výrobu</li> <li>• spolupráci na tvorbě pracovních instrukcí pro výrobu</li> <li>• zpracování podkladů (návrh výrobních parametrů) pro tvorbu budgetu</li> <li>• kontrolu návrhů a vlastní fyzické připravenosti výr. přípravků, materiálů a kontrolních maket pro sériovou výrobu, provádění analýz a navrhování zlepšení v dané oblasti</li> </ul> <p><b>Zvláštní povinnosti :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- respektovat a aktivně uskutečňovat politiku kvality, environmentální politiku a politiku BOZP vyhlášené vedením Společnosti</li> <li>- respektovat, prosazovat a plnit konkrétní cíle kvality, environmentální cíle a cíle BOZP stanovené a vyhlášené vedením Společnosti</li> </ul>

<b>Zvláštní pravomoci a odpovědnosti</b>
<p><b><u>Rozsah pravomoci:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podepisovat písemnosti podle Podpisového řádu Společnosti</li> </ul>
<b>Požadované znalosti a dovednosti</b>
<p><b><u>znalosti</u></b> - <i>požadované vzdělání</i> - SŠ nebo VŠ technického směru  - <i>odborné znalosti</i> - v oblasti technologie a výroby vrstveného skla, zákl. ovládání výrob.zařízení, práce s PC-prům. automaty, zpracování a vedení technické dokumentace podle systému kvality a integrovaného systému managementu ŽP a BOZP, , postupů k vlastní činnost, FMEA, SPC, EMS, systému SAP  - <i>jazykové znalosti</i> - anglický jazyk</p> <p><b><u>dovednosti</u></b> - uživatelské ovládání PC, manuální zručnost, řidičské oprávnění sk. B</p>
<b>Další specifické požadavky a závazky</b>
<p><b><u>Požadavky na psychickou způsobilost:</u></b></p> <p>- <b>obecné schopnosti</b> -systémové, technické a pružné myšlení, tvořivost, organizační schopnosti efektivní komunikace, koncentrace na řešení problému, zvládnutí zátěžových situací, pozitivní přístup</p> <p>- <b>zvláštní schopnosti</b> -důslednost, koncepčnost, aktivita a schopnost jednat s lidmi</p> <p>- <b>vlastnosti</b> -sebeovládání, spolehlivost, odpovědnost, iniciativa, koncepčnost, aktivní přístup, rozhodnost, vytrvalost, sebenáročnost, náročnost na své okolí</p> <p><b><u>Další požadavky:</u></b></p>
<p><i>Datum : 1.1.2007      Podpis vedoucího :      Podpis zaměstnance :</i></p>

AGC Automotive Czech, akciová společnost	
POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI	
<b>Jméno zaměstnance :</b> <b>Číslo a název funkce :</b> 08 - Strojník sklářských zařízení <b>Pracovní činnost :</b> operátor pece	
Organizační vztahy pracovního místa	
<b>Úsek :</b> CCx <b>Zařízení :</b> <b>Podřízena funkci :</b> mistr <b>Zastupuje funkci :</b> operátor vrstvení <b>Zastupována funkcí :</b> operátor pece, oper. opt. syst. a VZV, oper. post-pro	
Působnost	
<p><b><i>Kromě všeobecných práv a povinností zaměstnance, podle zákoníku práce, dalších právních předpisů, Pracovního řádu společnosti a vnitřních organizačních předpisů přísluší funkci odpovědnost za :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obsazení jednotlivých pracovních pozic zařízení zaměstnanci s příslušnou kvalifikací, jejich přeskupení nebo přemístění podle aktuální potřeby, včetně přemístění na ostatní zařízení, která jsou součástí příslušného zařízení,</li> <li>- organizaci a řízení všech činností potřebných pro zajištění bezvadného chodu zařízení,</li> <li>- obsluhu zařízení na výrobu automobilových skel v plném rozsahu podle příslušné návodky k obsluze a podle příslušného zaškolení,</li> <li>- stav a chod zařízení, zvláště za dodržení hodnotících parametrů v intervalu jejich tolerancí dle příslušných pracovních instrukcí, technických listů, technologických instrukcí apod.</li> <li>- časové využití zařízení, výtěžnost, kadenci a kvalitu zpracovaného skla nebo pojící PVB ve smyslu stanovených cílů</li> <li>- dodržování interních předpisů systému kvality, environmentálního managementu a managementu BOZP vypracovaných na základě norem kvality, norem ochrany životního prostředí a BOZP a s nimi souvisejících právních požadavků,</li> <li>- vedení stanovené evidence a dokumentace,</li> <li>- odpovědnost za výrobek a vyřazování neshodných výrobků z výrobního procesu,</li> <li>- neustálé vlastní zdokonalování, zlepšování a zdokonalování výrobního procesu</li> <li>- neprodlené informování svého přímého nadřízeného nebo jeho zástupce obvyklým způsobem o zastavení výrobního zařízení z důvodu poruchy, zjištění neshodného výrobku apod.</li> </ul>	

<p align="center"><b>Zvláštní pravomoci a odpovědnosti</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodržování povinnosti mlčenlivosti</li> <li>• zastavit výrobní zařízení z důvodu neshodného výrobku, pokud nelze situaci řešit jinak</li> </ul>
<p align="center"><b>Požadavky pro řádný výkon práce</b> (pro příslušnou činnost stanoví zaměstnavatel)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>požadované vzdělání:</i> - učební obor technického směru s maturitou</li> <li>• <i>odborné znalosti:</i> - ovládání zařízení, přístrojů, nástrojů, pracovních postupů, - čtení a vedení dokumentace, - znalost systému BarCode, FMEA - rozpoznání vad skla a jejich vyhodnocení</li> <li>• <i>schopnosti:</i> - pracovní aktivita, - odpovědnost za vykonanou práci, - schopnost práce v týmu, - spolehlivost, sebeovládání, komunikativnost</li> </ul>
<p align="center"><b>Předpoklady pro výkon práce</b> (pro příslušnou činnost stanoví právní předpis)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oprávnění pro činnosti, které nesmějí být vykonávány bez osvědčení příslušné způsobilosti (uvádět včetně lhůt stanovených pro přezkoušení)</li> <li>- průkaz obsluhy manipulačních vozíků, platnost oprávnění 12 měsíců</li> </ul>
<p><b>Datum : 1.6.2008      Podpis vedoucího :      Podpis zaměstnance :</b></p>



Rok 2007 - 2008



***Management by  
Performance  
&  
Participation***

Pracovník zastávající funkci:	
Pracovní zařazení:	Personální ředitel
Divize / Skupina:	AGC Automotive AE
Závod / Oddělení:	AGC Automotive Czech a.s.

	<b>Jméno</b>	<b>Podpis</b>	<b>Datum</b>
Pracovník zastávající funkci:			
Přímý nadřízený:			
Hierarchický nadřízený:			

<b>Č. 1</b>
-------------

## Dosažené výsledky

Pracovník zastávající funkci:

Cíl	Výsledek
Absolvované školení	Docílené výsledky

**Č. 2****Management a schopnosti vedení**

Pracovník zastávající funkci:

Účelem tohoto formuláře je podnítit diskusi o managementu a schopnostech vedení. Ačkoliv jsou obě tyto oblasti důležité, je nutné se soustředit na ty, které jsou nejpodstatnější pro správné vykonávání dané funkce a dosažení odsouhlasených cílů.

**Vedení týmu:**

Je schopen pojmenovat společný úkol; umí rozdělit úkol na jednotlivé role a odpovědnosti; koordinuje činnost členů týmu; vytváří a udržuje motivující pracovní prostředí; povzbuzuje všechny, aby přispěli svým dílem; rozvíjí schopnosti členů týmu; umí členy týmu 'koučovat'; zvládá konflikty; umí členy týmu ohodnotit; analyzuje/napravuje chyby s náležitou odezvou (Plánovat-Udělat-Zkontrolovat-Konat); zvládá přerušení provozu (zpětná vazba); je schopen zajistit konsistenci mezi různými rozhodnutími.

**Komentáře:****Orientace na čin:**

Chápe, co zákazník/konečný spotřebitel hodnotí jako důležité; usilovně přemýšlí, aby našel nejlepší způsob, nehledě na současnou praxi a zvyklosti; činí jasná a včasná rozhodnutí, a to i ve složitých otázkách; činí opatření a vede ostatní osobním příkladem, kterému ostatní mohou důvěřovat, a který mohou následovat; jedná pružně a s invencí a reaguje na změny; sladuje své obchodní kroky s cíli organizace; přijímá odpovědnost za dosahování cílů

**Komentáře:****Odvaha:**

Nikdy nevolí snadný způsob, jak se dostat ze situace, ale čelí těžkostem; je náročný sám na sebe a má vysoké aspirace; má důvěru ve svou práci a usiluje o optimální kvalitu; jedná upřímně a čestně, je bezúhonný a respektuje pravidla chování

**Komentáře:****Vizionářství:**

Skvěle rozumí současné situaci a předvídá budoucnost; má schopnost jasně vykreslit obrazy budoucnosti a umí efektivně vysvětlit ostatním, jak se k ní dostat

**Komentáře:**

**Orientace na lidi:**

Je zaujatý, podněcuje sebe i ostatní, aby si vzali dosažení společného cíle za vlastní; má schopnost podat jasný logický výklad, který motivuje členy týmu k akci; využívá pozitivní energie různorodosti tým, že si k ní uchovává respekt, naslouchá a chápe ostatní; podporuje a rozvíjí soubor kompetencí každého jedince, aby zachoval soulad s rozvíjejícími se potřebami organizace

**Komentáře:**

**Uveďte celkové hodnocení každé z následujících oblastí s použitím těchto definic**

<b>Zdatný</b>	<b>Odpovídající</b>	<b>Zlepšit</b>
<i>Tato osoba účinně využívá svých kompetencí v dané oblasti. Její chování je jistě lepší než chování osob, které zastávají srovnatelné pozice.</i>	<i>Kompetence prokázaná v této konkrétní oblasti je odpovídající a splňuje všechny požadavky na tuto pozici.</i>	<i>Způsobilost prokázaná v této oblasti vyžaduje zlepšení, aby mohly být všechny požadavky nadanou pozici splněny.</i>

**Vedení týmu:**

--	--	--

**Orientace na čin:**

--	--	--

**Odvaha:**

--	--	--

**Vizionářství:**

--	--	--

**Orientace na lidi:**

--	--	--

**Č. 3****Cíle pro rok 2008**

Pracovník zastávající funkci:

	Měření výkonnosti

## Profesní růst

Pracovník zastávající funkci:

Účelem tohoto formuláře je, abyste formulovali svá přání ohledně profesního růstu tak, aby mohla být dána do souladu s nástupnickým plánem vaší společnosti.

Odpovídá Vaše současná pozice vašim přáním?		Ano	Ne
Vysvětlete			
1. Jak vidíte vývoj své budoucí kariéry? (Pokuste se, prosím, uvést podrobné informace):			
a) Jaké oblasti (oblastem) činnosti by se měla týkat? (např.: finanční správa, údržba, marketing, lidské zdroje, atd.)			
b) O jaké úrovni odpovědnosti by mělo jít? (např. expert, vedoucí oddělení, ředitel závodu, atd.)			
c) Přáli byste si přejít k jiné společnosti? Glaverbel (ploché sklo), AGC AE (automobilová skla), Jiné aktivity v rámci Asahi Group: Chemie, Displeje			
d) Odpovídají vaše současné schopnosti vašim ambicím? (Vysvětlete):			
2. Jste ochotni zvažovat geografickou mobilitu? (stěhování za prací)		Ano	Ne
V rámci vaší země? Upřesněte:			
V rámci vašeho regionu (Evropa)? Upřesněte:			
V rámci naší celosvětové organizace (mezikontinentálně)? Upřesněte:			
3. Komentáře pracovníka zastávajícího funkci a/nebo hierarchického nadřízeného			

Pracovník zastávající funkci:

Společně dohodnuté požadavky		
<i>Místní školení</i>		
Technologie / Výroba		
Automatizace kancelářských prací		
Jazyky		
Ostatní		
<b>Školení v rámci Skupiny</b> Např. stáže uvedené v sekci Training Programs na webové stránce Glaversite ( <a href="http://gnet.glaverbel.com/HR_Training">http://gnet.glaverbel.com/HR_Training</a> )		<b>Požadovaný jazyk</b>
<input type="checkbox"/> Jak vést sám sebe / Komunikace (4 dny) <input type="checkbox"/> Vedoucí manažer / Komunikace (4 dny) <input type="checkbox"/> Most k vedoucímu manažerovi (2 dny) (pro vedoucí týmů, kteří absolvovali čtyřdenní kurs Jak vést sám sebe) <input type="checkbox"/> techniky prezentace (2 dny) <input type="checkbox"/> Hodnotící pohovor (2 dny) <input type="checkbox"/> Přijímací pohovor (1 den) <input type="checkbox"/> Řízení projektu (3 dny) <input type="checkbox"/> Znalosti o výrobku (1 den) <input type="checkbox"/> Poznejte naši mezinárodní Skupinu (3,5 dne) <input type="checkbox"/> Finance pro lidi z nefinančních oborů (2,5 dne) <input type="checkbox"/> Obchodní škola		angličtina angličtina
Poznámka: Zopakujte své dřívější požadavky, jimž nebylo vyhověno, aby mohly být řešeny v roce 2008.		

**Management by performance  
and participation  
Souhrn individuální výkonnosti**

**Jméno** .....(jméno)

**Pozice** .....

**Předložil**..... (jméno hodnotitele)

Flat Glass Company	AGC Automotive Europe <input type="checkbox"/>
Glaverbel <input type="checkbox"/>	AGC Europe <input type="checkbox"/>

**Business Unit**.....

**Závod** .....

A. Operativní řízení	1	2	3	4	5
B. Dosažení stanovených výsledků	1	2	3	4	5
C. Kvalitativní aspekty práce	1	2	3	4	5
D. Kvantitativní aspekty práce	1	2	3	4	5
E. Řízení a vedení	1	2	3	4	5
<b>Celkové hodnocení</b>	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

**2007**

**2006**

Zakroužkujte odpovídající úroveň: 1 = Výjimečná výkonnost  
2 = Vynikající výkonnost  
(Viz definice na druhé straně) 3 = Výkonnost vyšší než očekávání  
4 = Výkonnost v rámci očekávání  
5 = Výkonnost nižší než očekávání

**Posuzování celkové výkonnosti je založeno na předchozí analýze ( pracovní hodnocení zaměstnanců ) a není pouze matematickým průměrem.**

**Komentáře: Vysvětlení hodnocení na úrovních 1, 2 a 5.**

.....  
.....

	<b>Jméno:</b>	<b>Podpis:</b>	<b>Datum:</b>
Hodnotitel:			
Funkční nadřízený, pokud je potřeba:			



## DEFINICE:

- A. **Operativní řízení:** plnění provozních úkolů v rámci dané pracovní pozice;
- B. **Dosažení stanovených cílů:** měřeno pomocí výsledků dosažených, prodiskutovaných a schválených na formuláři č. 2 pracovního hodnocení
- C. **Kvalitativní aspekty práce:** úsilí zaměstnance poskytovat vždy kvalitní práci tak, jak to vyžaduje příslušná pozice
- D. **Kvantitativní aspekty práce:** úsilí zaměstnance zastávajícího funkci vykonávat práci stálé kvantity tak, jak je to danou funkcí požadováno;
- E. **Řízení a vedení:** určené celkovým posouzením na základě šesti hodnotících kritérií definovaných v hodnotícím dokumentu na formuláři č. 3.

### Podíl jednotlivých kritérií na celkovém výsledku hodnocení:

A = 20%, B = 40%, C = 10%, D = 10%, E = 20%

1. **Výjimečná výkonnost:** zaměstnanec nejen splňuje všechna kritéria vynikající výkonnosti, ale také v průběhu roku významnou měrou přispěl k úspěchu důležitého projektu nebo dříve započatého strategického plánu. V tomto případě je potřeba zdůraznit vzácnost takového případu.
2. **Vynikající výkonnost:** zaměstnanec výrazně překročil všechny cíle, přispěl k úspěchu zvláštního projektu, je svými kolegy považován za příklad hodný následování, vždy podává plný výkon a angažuje se příkladným způsobem.
3. **Výkonnost vyšší než očekávání:** zaměstnanec překročil některé cíle, přispěl k úspěchu nějakého projektu, během části daného roku si vedl obzvláště dobře a prokázal odpovědný přístup.
4. **Výkonnost v rámci očekávání:** zaměstnanec dosáhl svých cílů, většinou svou práci odváděl dobře a je dobrým členem týmu;
5. **Výkonnost nižší než očekávání:** zaměstnanci se nepodařilo dosáhnout několika cílů, musí dělat významné opravy při vykonávání své práce a jeho přístup není odpovědný. Zlepšení je naprosto nezbytné.

**Oblasti č. 1**

01 - účetnictví	42 - normy	83 - daně
02 - užitě sklo	43 - informatika	84 - technik
03 - řízení účetnictví	44 - řízení výroby	85 - technická koordinace
04 - CAD	45 - lité sklo	86 - externí pracovníci
05 - keramické svařování	46 - personální administrativa	87 - výchova a vzdělávání
06 - studené sklo	47 - procesy, metody a systémy	88 - doprava
07 - kompenzace a odměny	48 - procesy	89 - podnikové finance
08 - kontrola	49 - vývoj procesů	90 - projekt leader KIS
09 - komunikace	50 - vývoj produktů	91 - pokovování
10 - společná komunikace	51 - řízení výrobku	
11 - kreditní kontrola	52 - nákup	
12 - zákaznický servis	53 - řezání pyrobetu	
13 - vývoj	54 - zabezpečení kvality	
14 - dvojskla izolační	55 - kontrola kvality	
15 - elektro	56 - kvalita výrobku	
16 - elektronika	57 - řízení kvality	
17 - engineering	58 - výzkum a vývoj	
18 - životní prostředí	59 - výzkum a vývoj - chemické povrchy	
19 - finance	60 - výzkum a vývoj - normy	
20 - požárně odolná skla	61 - výzkum a vývoj - fyzikální povrchy	
21 - float	62 - výzkum a vývoj - procesy	
22 - řezání skla	63 - výzkum a vývoj - produkty	
23 - horké sklo	64 - výzkum a vývoj - řízení projektů	
24 - HR	65 - výzkum a vývoj - surové sklo	
25 - průmyslové vlastnictví	66 - výzkum a vývoj - výzkumník	
26 - výpočetní technika	67 - výzkum a vývoj - odolnost	
27 - interní audit	68 - železniční skla	
28 - analytik VT	69 - žáromateriály	
29 - vývojový pracovník IT	70 - risk management	
30 - IT produkty	71 - BOZP	
31 - IT bezpečnost	72 - řízení platů	
32 - IT systémy	73 - zpracování mezd	
33 - lepená skla	74 - mzdy a platy	
34 - právní servis	75 - prodejce	
35 - logistika	76 - řízení prodeje	
36 - údržba	77 - stříbření	
37 - management	78 - sociální legislativa	
38 - výroba	79 - sociální záležitosti	
39 - marketingová komunikace	80 - vývoj software	
40 - mechanika	81 - SPC	
41 - sítě	82 - řízení skladů	

## **Oblasti č. 2**

1. řízení velké dceřiné společnosti
2. řízení BCU
3. řízení prodeje
4. řídící pracovník ( úroveň vedoucího oddělení, odboru )
5. řídící pracovník vedení společnosti, divize, země
6. odborný pracovník
7. vedení závodu
8. řízení výrobní jednotky
9. projektové řízení
10. řízení malé dceřiné společnosti
11. specialista

Příloha č. 8 **Dotazník šetření spokojenosti zaměstnanců AGC skupiny**

Prvky zlepšení ES	Otázky
<b>Celkový index</b>	1. Pomocí škály s pěti hodnotami, kde "5" znamená zcela spokojen/a a "1" znamená zcela nespokojen/a, jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním u (název společnosti)?
<b>1. Společnost</b>	2. Společnost, ve které jsme zaměstnán/a, je důvěryhodná 3. Společnost, ve které jsme zaměstnán/a, provádí změny nezbytné k tomu, aby mohla účinně konkurovat 4. Jsem hrdý/á na to, že jsem členem společnosti AGC Group
<b>2. Atmosféra na pracovišti</b>	5. V mé pracovní skupině panuje velké nadšení pro práci 6. Ve své pracovní skupině jsem povzbuzován/a, abych si vždy stanovil/a vyšší cíl 7. Moji kolegové dělají vše pro to, aby odváděli kvalitní práci 8. V prostředí mé pracovní skupiny jsou oceňována odlišná stanoviska 9. Na pracovišti má nejlepšího přítele 10. V práci mají mé názory váhu
<b>3. Vedení</b>	11. Můj nadřízený efektivně sděluje organizační záměry a cíle 12. Existuje účinná obousměrná komunikace mezi mnou a mým nadřízeným 13. Můj nadřízený nebo někdo jiný v práci má zájem o mne jako o člověka 14. Víím, co se ode mne v práci očekává 15. Dostávám od nadřízeného informace, které mi pomáhají zlepšit moji výkonnost
<b>4. Práce</b>	16. Poslání/cíle mé společnosti/organizace mi dávají pocit, že má práce je důležitá 17. Mám pocit, že jako výsledek své práce poskytuji našim zákazníkům kvalitní zboží 18. V mé pracovní skupině provádíme neustále zdokonalování, abychom dosáhli našich cílů 19. Mám materiál a vybavení potřebné k tomu, abych svoji práci mohl/a dělat dobře
<b>5. Kvalifikace a odborný růst</b>	20. V práci mám každý den příležitost dělat to, co umím nejlépe 21. V práci je někdo, kdo mě povzbuzuje v mém rozvoji 22. Během posledních šesti měsíců se mnou v práci někdo hovořil o mém pokroku 23. V minulém roce jsem měl/a v práci příležitost ke vzdělávání a růstu 24. Mám pocit, že mohu ve společnosti, ve které jsem zaměstnán/a rozvíjet svou vlastní kariérní dráhu
<b>6. Práce a soukromý život</b>	25. Společnost, ve které jsem zaměstnán/a usiluje o vytvoření bezpečného pracovního prostředí 26. Moje pracovní zátěž mi dovoluje skloubit práci se soukromým životem
<b>7. Hodnocení výkonnosti</b>	27. Jsem přesvědčen/a, že proces hodnocení výkonnosti je spravedlivý 28. Během posledních sedmi dnů se mi dostalo uznání či pochvaly za dobře vykonanou práci
<b>8. Plat a výhody</b>	29. Ve společnosti, ve které jsem zaměstnán/a, jsou lidé odměňováni podle jejich pracovního výkonu 30. Vzhledem k mému pracovnímu postavení a povinnostem dostávám náležitý plat a další výhody

Odpovědi byly hodnoceny: 5-jednoznačně souhlasím, 4-souhlasím, 3. Ani souhlasím, ani nesouhlasím  
2- nesouhlasím, 1-jednoznačně nesouhlasím



# GLAVREVUE



Měsíčník Glaverbel Czech

Mimořádné číslo



## PRAVIDLA SYSTÉMU FLEX

Glaverbel Czech, Splintex Czech, Glaverbel Glavostav

### Preamble:

*Akciová společnost Glaverbel Czech, vědoma si svého postavení na trhu výrobců plochého skla, reaguje na nejmodernější trendy v oblasti odměňování a péče o zaměstnance zavedením systému flexibilních zaměstnaneckých výhod (dále jen "Flex") s cílem posílit své postavení na trhu a zvýšit motivaci zaměstnanců.*

### 1. PODMÍNKY ÚČASTI

- 1.1 Flex je určen pro zaměstnance společnosti Glaverbel Czech, a.s. (dále jen „společnost“ nebo „zaměstnavatel“).
- 1.2 Cílem Flexu je umožnit zaměstnancům splňujícím podmínky účasti ve Flexu, které jsou stanoveny těmito Pravidly, čerpání položek Flexu dle svého uvážení výhradně v rámci nabízených položek. Tato Pravidla stanoví bližší podmínky a postupy čerpání jednotlivých položek Flexu (Postupy viz příloha č. 6).
- 1.3 Právo účasti ve Flexu mají všichni zaměstnanci společnosti s výjimkou zaměstnanců vyjmutých z evidenčního stavu (např. mateřská dovolená, ZVS).
- 1.4 Účast zaměstnance ve Flexu je podmíněna existencí hlavního pracovního poměru zaměstnance k zaměstnavateli.
- 1.5 Právo účasti zaměstnance ve Flexu je dále podmíněno tím, že zaměstnanec bez výhrad přistoupí k těmto Pravidlům, což vyjádří svým podpisem pod jedním vyhotovením těchto Pravidel, jež bude tvořit přílohu jeho pracovní smlouvy.
- 1.6 Konkrétní nabídka položek Flexu je stanovena rozhodnutím Porady vedení (dále jen „PV“) společnosti (Seznam položek viz příloha č. 1). PV může kdykoliv rozhodnout o vyřazení stávající či zařazení nové položky Flexu.

### 2. POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE

- 2.1 Zaměstnancům jsou v rámci Flexu poskytovány výhody nad rámec mzdy. Tyto výhody jsou sjednány zaměstnavatelem a jsou podloženy smlouvami či objednávkami s poskytovateli jednotlivých výhod.

## Slovo úvodem

Vážení zaměstnanci,

nové ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně lze najít klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti.

Akciová společnost Glaverbel Czech si uvědomuje, že jsou to především zaměstnanci, kdo společnosti přinášejí nové nápady a poznatky. Proto se stále více zaměřujeme na péči o zaměstnance, na zajišťování jejich personálního rozvoje a poskytování celé řady zaměstnaneckých výhod.

Z tohoto důvodu dochází k novému formování sociální politiky, ke zpracování tzv. programů zaměstnaneckých výhod, jejichž hlavními přednostmi jsou pro zaměstnance zejména :

- služby a výhody, které jsou snadno dostupné
- výhody nad rámec mzdy - nezvyšující daň z příjmu
- snížení výdajů za čerpané služby oproti běžnému trhu

V rámci akciové společnosti Glaverbel Czech, akciové společnosti Splintex Czech a akciové společnosti Glaverbel Glavostav byl vypracován a od 16. 7. 2002 uplatněn tzv. Flex systém, který nahradil dosavadní plošné poskytování služeb, které byly v minulosti hrazeny z Fondu sociálního rozvoje. Program flexibilních zaměstnaneckých výhod vychází z cíle umožnit zaměstnancům efektivně využívat část prostředků vyčleněných z Fondu sociálního rozvoje. Zavedením systému flexibilních výhod se naše Společnost zařadila mezi nejvýspěšnější zaměstnavatele v České republice.

Podstata Flex systému spočívá v tom, že je na zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného seznamu položek vybral výhody, které mu budou zaměstnavatelem poskytnuty. Tento způsob poskytování benefitů od zaměstnance vyžaduje, aby se sám rozhodl o struktuře svého „doplňkového“ příjmu. Zaměstnanec je svobodný v rozhodování o tom, jak použije jemu přiznanou částku Flex bodů a jak si přitom zhodnotí informace, které se týkají jím vybrané výhody.

A jak začít? Přečtěte si velmi pozorně Pravidla Flexu včetně všech příloh, podepište se na podpisový arch a bude Vám to jasné.

LIBOR SEHNAL

- 2.2 Zaměstnavatel je odpovědný za řádné vedení evidence (správy) Flexu a řádné a včasné vyřizování veškerých požadavků zaměstnanců na čerpání jím požadovaných položek Flexu ze svého Flex konta.
- 2.3 Zaměstnavatel je povinen na základě žádosti zaměstnance sdělit (ústně či písemně) zaměstnanci výši zůstatku na jeho osobním Flex kontě.
- 2.4 Zaměstnavatel se zavazuje vést evidenci návrhů zaměstnanců na změnu položek Flexu a předkládat je 2x ročně k rozhodnutí PV.
- 2.5 Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s obsahem těchto Pravidel.

**Pokračování na 2. straně**



# PRAVIDLA SYSTÉMU FLEX

Dokončení z 1. strany

## 3. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE

- 3.1 Při čerpání položek Flexu je zaměstnanec povinen řídit se platnými obecně závaznými právními předpisy a těmito Pravidly.
- 3.2 Zaměstnanec je povinen odsouhlasit požadavek na čerpání výhody svým podpisem na formuláři „Požadavek“. Bez podpisu formuláře „Požadavek“ nebude čerpání položky umožněno.
- 3.3 Zaměstnanec je povinen předložit fakturu či originál platné smlouvy při žádosti o čerpání těch položek Flexu, které jsou tímto podmíněny.
- 3.4 Zaměstnanec je povinen včas nahlásit skutečnosti, které by mohly mít vliv na čerpání jemu poskytnuté výhody Flexu (např. ukončení studia, změna smlouvy o penzijním připojištění, o kapitálovém a životním pojištění, neuskutečněná dovolená), a to ve všech případech, které by mohly být klasifikovány jako čerpání neoprávněné. V případech, kdy tak zaměstnanec prokazatelně neučiní, budou veškeré případné postihy daňové i právní v plném rozsahu uplatňovány na zaměstnance.
- 3.5 Zaměstnanec je povinen uhradit stornoplatky v plné výši v případě, kdy nečerpání jím požadované položky má za následek úhradu stornoplatek (např. lázeňský pobyt, dovolená). V takovém případě je povinen předložit storno faktury dodavatele zaměstnavateli a uhrazené prostředky zaměstnavatelem budou zaměstnanci vráceny na jeho osobní Flex konto (vedené u zaměstnavatele) opět ve formě bodů.
- 3.6 Poskytnutá výhoda systému Flex je určena výhradně zaměstnanci.

## 4. OBJEM PROSTŘEDKŮ

- 4.1 Výše přidělu do Flexu je odvislá od disponibilních zdrojů společnosti.
- 4.2 Finančním zdrojem Flexu je zisk po zdanění s výjimkou těch položek Flexu, které lze zahrnout do nákladů společnosti.
- 4.3 Objem prostředků určených pro Flex je odvozen od schválené celkové výše přidělu do Fondu sociálního rozvoje (dále jen „FSR“), přičemž od této celkové částky budou odečteny nezbytné náklady na položky ponechané ve FSR a hrazení i nadále z prostředků FSR (dle platné Podnikové kolektivní smlouvy).
- 4.4 O objemu finančních prostředků vyčleněných z FSR a určených pro systém Flex v podobě bodů rozhoduje zaměstnavatel.
- 4.5 Prostředky vyčleněné pro systém Flex jsou prostředky zaměstnavatele ve znění Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.
- 4.6 Nevyčerpaný přiděl bodů, které má zaměstnanec vedeny na svém Flex kontu se automaticky převádí do dalšího období.

## 5. DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ (SENIORITA)

- 5.1 Výše přidělu bodů na Flex konto zaměstnance je odvislá od délky zaměstnání, resp. od délky nepřetržitého pracovního poměru v hlavním pracovním poměru ke společnosti.
- 5.2 Stanovené rozdělení do Flex skupin dle délky trvání nepřetržitého pracovního poměru:
1. 0 – 3 roky
  2. více než 3 roky – 10 let
  3. více než 10 let – 20 let
  4. více než 20 let
- 5.3 Rozhodným obdobím pro zařazení zaměstnance do konkrétní Flex skupiny (pro stanovení Seniority), resp. pro stanovení délky trvání nepřetržitého pracovního poměru, je vždy příslušný kalendářní rok.
- 5.4 Za nepřetržitě trvání pracovního poměru se považují i předchozí zaměstnání u jiného zaměstnavatele, pokud při přechodu k akciové společnosti Glaverbel Czech došlo k přechodu práv a povinností dle §249 až §251 zákoníku práce. Totéž platí jestliže ke změnám pracovního poměru docházelo uvnitř skupiny Glaverbel Czech.
- 5.5 Skupinou Glaverbel Czech se pro účely těchto Pravidel rozumí Glaverbel Czech a.s., Splintex Glaverbel a Glaverbel Glavostav.
- 5.6 Ke zmiňované tvrdosti ustanovení o nepřetržitém pracovním poměru nebo skončení pracovního poměru v důsledku organizačních změn (§ 46 odst. 1, písm. c) u společnosti lze přerušeni posuzovat individuálně, přičemž příslušný počet Flex bodů může být v tomto případě přidělen jestliže přerušeni nepřetržitého pracovního poměru není delší než 12 měsíců.

## 6. PŘÍDĚL FLEX BODŮ ZAMĚSTNANCŮM

- 6.1 Stanovená výše ročního přidělu Flex bodů (FB) dle délky trvání nepřetržitého pracovního poměru:
1. 3.500,-FB (0 – 3 roky)
  2. 6.000,-FB (více než 3 roky – 10 let)
  3. 7.000,-FB (více než 10 let – 20 let)
  4. 8.000,-FB (více než 20 let)
- 6.2 Zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou bude první polovina ročního přidělu Flex bodů připsána vždy k 1.7. a druhá polovina přidělu vždy k 1.1. příslušného roku.
- 6.3 Nově nastupující zaměstnanec a zaměstnanec ve zkušební době - obdrží alikvotní část půlročního přidělu Flex bodů vždy až po ukončení zkušební doby. Alikvotní část přidělu bude zahrnovat i přiděl Flex bodů za období zkušební doby.

- 6.4 Zaměstnanec vyjmutý z evidenčního stavu (ZVS, mateřská apod.) nastupující zpět do společnosti obdrží alikvotní část půlročního přidělu Flex bodů v závislosti na počtu odpracovaných kalendářních měsíců v příslušném rozhodném období.
- 6.5 Příděl Flex bodů zaměstnanci se smlouvou na dobu určitou bude uskutečněn pouze v těch případech, kdy k datu počátku rozhodného období (vždy 1.1. a 1.7. příslušného kalendářního roku) je zaměstnanec v pracovním poměru a zároveň je jeho pracovní poměr sjednán nejméně na další celé rozhodné období.
- 6.6 Rozhodným obdobím se pro přiděl bodů v systému Flex rozumí vždy časový úsek od 1.7 do 31.12., resp. od 1.1. do 30.6. příslušného kalendářního roku.
- 6.7 Flex bodem se pro účely těchto Pravidel rozumí korunový ekvivalent v závislosti na daňové uznatelnosti nákladu na poskytnutí výhody a povinnosti platby pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (dále jen „SZPP“).
- 6.8 Stanovený ekvivalent pro současné zaměstnancké výhody (viz. Bod č. 8. Položky Flexu těchto Pravidel) je jedna ku jedné, tzn. 1 Flex bod = 1,- Kč.

## 7. ČERPÁNÍ VÝHOD

- 7.1 Nedílnou součástí těchto Pravidel je příloha „Postupy při čerpání položek systému FLEX“, jakákoliv odchylka od popsanych postupů je nepřipustná a povede k nemožnosti přidělení Flex bodů čerpat.

## 8. POLOŽKY FLEXU

- 8.1 Zaměstnancké výhody, které jsou pro období 1.7. 2002 – 31.12. 2002 zařazený do systému Flex:

### A. Vzdělávací program

- obsahující položku Jazykové a vzdělávací kurzy individuální a skupinové, položku Počítačové kurzy, a položku Školné.

### B. Relaxační Program

- obsahující položku Plavecká hala, masáže, Fitness, položku Kultura a sport a položku Pronájem sportovišť.

### C. Rehabilitační program

- obsahující položku Příspěvek na dovolenou a Ozdravný pobyt.

### D. Zdravotní a preventivní program

- obsahující položku Prevence, vitamíny, a položku Lékařská péče (vyšetření, očkování, nadstandardní péče, ambulantní lázeňská péče).

### E. Rizikový a penzijní program

- obsahující položku Pojištění – penzijní, kapitálové a životní, úrazové

## 9. UKONČENÍ ÚČASTI V SYSTÉMU FLEX

- 9.1 Jestliže je pracovní poměr zaměstnance ukončen:
- 9.1.1 výpovědí zaměstnance dle § 51 zákoníku práce v platném znění (dále jen „zákoník práce“),
- 9.1.2 výpovědí zaměstnavatele z důvodu dle § 46 zákoníku práce,
- 9.1.3 okamžitým zrušením pracovního poměru zaměstnavatelem dle § 53 zákoníku práce,
- 9.1.4 dohodou o ukončení pracovního poměru dle § 43,
- 9.1.5 skončením pracovního poměru na dobu určitou § 56,
- zaniká účast zaměstnance v systému Flex okamžitým zrušením jeho Flex konta, a to bez jakýchkoli nároků na straně zaměstnance.
- 9.2 Jestliže je pracovní poměr zaměstnance ukončen jiným způsobem než způsoby uvedenými v článku 9.1, rozhodne o způsobu ukončení účasti zaměstnance v Systému zaměstnavatel.

## 10. SPOLEČNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

- 10.1 Porušení kteréhokoli ustanovení těchto Pravidel ze strany zaměstnance bude hodnoceno jako porušení pracovní kázně zaměstnance a může být důvodem k okamžitému ukončení účasti zaměstnance ve Flexu na základě jednostranného rozhodnutí zaměstnavatele.
- 10.2 Tato Pravidla mohou být měněna a doplňována na základě jednostranného rozhodnutí zaměstnavatele. Jakákoliv změna či doplnění těchto Pravidel je vůči zaměstnanci účinná dnem publikace prostřednictvím interních sdělovacích prostředků (např. Intranet, Glavrevue) zaměstnavatele.
- 10.3 Nedílnou součástí těchto Pravidel jsou přílohy:
- Č. 1 – Seznam položek Flex systému
  - Č. 2 – Baličky Flex systém – poskytovatel a.s. Lázně Teplice
  - Č. 3 – Baličky Flex systém – poskytovatel Klinika CLT
  - Č. 4 – Flex systém – potvrzení Požadavku
  - Č. 5 – Baličky Flex systém – poskytovatel SOŠT
  - Č. 6 – Postupy čerpání výhod
  - Č. 7 – Podpisový arch pro zaměstnance

- 10.4 Tato Pravidla nabývají účinnosti dnem 1. července 2002.



# PODNIKOVÁ KOLEKTIVNÍ SMLOUVA A ZMĚNY V SOCIÁLNÍ OBLASTI

V tomto významném dokumentu, který vymezuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, je v oblasti sociální péče uveden způsob financování podnikové společenské spotřeby. Prostřednictvím Fondu sociálního rozvoje, jehož zdrojem je zisk po zdanění (v případě společnosti Splinter Czech a Glaverbel Glavostav z nákladových prostředků sociálního rozvoje), je v rozsahu vyjmenovaných položek hrazeno vše, co nelze zahrnout do nákladů akciové společnosti a chce přesto firmám svým zaměstnancům poskytnout.

Od poloviny letošního roku dochází k výrazné změně realizaci takového záměru, který umožní v atmosféře sociální spravedlivosti vyšší stupeň individuálního rozhodování o použití převážné části finančních prostředků z uvedeného fondu.

V novém systému využívání finančních prostředků části Fondu sociálního rozvoje, nazývaném Flex, budou moci zaměstnanci v rámci pravidel sami rozhodnout o tom, kam a za jakým účelem prostředky umístit.

V této souvislosti chci připomenout, že neefektivnějším a především perspektivnějším je jejich použití k účelu penzijního připojištění a kapitálového životního pojištění. Spolu se stavěním společenství setak jedná o velmi užitečnou formu, která je vždy zvýhodněna státním příspěvkem a daňovou úlevou.

V prostoru uvedených zaměstnaneckých výhod působí několik důvěryhodných institucí, které poskytují seriózní a jednoduché podmínky k uzavření smluvního vztahu. Máme mnohaletou pozitivní zkušenost ING Penzijním fondem (dříve Penzijní průmyslový fond) ve sféře penzijního připojištění a je tedy reálné předpokládat, že bude úspěšně hospodařit v následujících letech. U tohoto fondu je připojištěna absolutní většina našich zaměstnanců.

## Proč tento krok?

Situace s penzemi (starobními, invalidními a vdovskými a sirotčími) se rok od roku v Česku zhoršuje. Ubývá pracujících a přibývá důchodců. Jestliže v roce 2000 připadalo na jednoho důchodce pět „nedůchodců“, v roce 2030 to má být 2,5 „nedůchodce“ na jednoho důchodce. Bude-li zachován současný model průběžného financování penzí, s čímž se obecně počítá, pak se ve starobních a dalších důchodech v budoucnu výrazně sníží.

Životní programy se proto jeví jako nejvhodnější forma zabezpečení a spojení na poproduktivní období, která je však současně schopna financovat zaměstnance a jeho rodinu před neočekávanými událostmi v průběhu trvání programu – při výchově dětí, při jejich startu do života, v průběhu naší pracovní aktivity.

Užitek životních programů se násobí právě v době, kdy se odpovědnost za osudy naše a našich blízkých přesouvá na nás samotné.



Podíl osob ve věku 60 a více let v ČR 1950 – 2030 (v %)	
1950	12,5
1980	16,9
2000	18,4
2010	23,4
2020	27,7
2030	30,6

Jaký je dnes poměr starobního důchodu a hrubé mzdy	
Měsíční hrubá mzda (Kč) 7 000 9 000 12 000 15 000 18 000 24 000 30 000 40 000 50 000	
Starobní důchod (Kč) 5 112 5 475 6 009 6 178 6 375 6 716 7 069 7 959	
Poměr důchod / hrubá mzda (%)	73,9 61,5 50,6 41,6 35,7 28,3 23,8 17,9

Zdroj: ČSU, ČAP a APF ČR, data připravil Broker Consulting, s. r. o.

Atraktivnost životních programů vyplývá z jedinečné kombinace finanční ochrany sebe a rodiny proti rizikům jako je úraz, dlouhodobá nemoc či dokonce to nejhorší, v průběhu aktivního života a současně k výhodnému spojení a vyváženému kapitálu na důchod.

Vlastní příspěvek zaměstnance až do výše 1000,- Kč za měsíc lze navíc odečíst z daňového základu, a tím ušetřit až cca 3000,- Kč ročně na daních z příjmu.

Z těchto příspěvků se neplatí sociální ani zdravotní pojištění. Lze přidávat i mimořádně na svůj účet pojišťovně, a tím silně zhodnocovat své peníze než v běžné bance.

Z tohoto důvodu se životní programy stávají základem finanční jistoty každé rodiny.

Pojďme si ukázat výhody spojení do životních programů v příkladu porovnání samostatného spojení (z peněz z výplaty) se spojením formou příspěvku od naší společnosti ze svého individuálního účtu, zvolil jsem spojení po dobu 20 let a náklad 500 Kč:

- společnost vydá na zaměstnance A. mzdový náklad 500 Kč – po všech srážkách zaměstnanec obdrží cca 268 Kč čistého ve výplatě. Tuto částku si bude 20 let ukládat do životního programu. Naspořená částka po 20 ti letech včetně výnosů dělá cca 152 000 Kč.
- zaměstnanec B použije stejnou částku 500 Kč ze svého individuálního účtu sociálního programu naší společnosti, jako příspěvek zaměstnavatele – z této částky se nesráží ani koruna!!! Těchto 500 Kč si ukládá po dobu 20 let do stejného programu jako zaměstnanec A. Naspořená částka po 20 ti letech včetně výnosů dělá cca 295 000 Kč.

Celkový rozdíl tedy cca 143 000 Kč ve prospěch zaměstnance B, který použil příspěvek společnosti ze svého individuálního účtu.

Po rozboru a průzkumu možností a konkrétních životních programů, kde jsme kladli důraz na kritéria bezpečnosti spojení a na konkrétní užité vlastnosti produktů včetně

výnosů, jsem zvolil a doporučuji společnost:

ING Nationale Nederlanden, životní pojišťovna, a. s., (spoření, zajímavý dlouhodobý výnos) – v našem sociálním programu známe již ING penzijní fond

Pojišťovna České spořitelny, a. s., (zabezpečení – sirotčí a vdovský důchod, úrazové a nemocenské připojištění)

IPB Pojišťovna, a. s., (invalidní důchod)

Ve výběru byly zahrnuty další tři společnosti (Česká pojišťovna, a. s., Generali pojišťovna, a. s. a Kooperativa pojišťovna, a. s.), které splňují kritérium bezpečí, avšak podle užitečných vlastností a podle individuálních priorit každého z Vás (v případě rodiny prioritou zabezpečení a další připojištění, popřípadě prioritou maximálního výhodného spoření) byly zvoleny výše uvedené s jednotlivými zajímavými úžitky, které uvádím v závorce.

Abychom mohli vyjít vstříc individuálním potřebám každého z Vás, pověřili jsme realizaci a zavedením těchto programů poradenskou společnost Broker Consulting, s. r. o., která má mnohaleté zkušenosti v tomto oboru. Tým poradců této společnosti zajistí každému z nás odborný a osobní poradenský servis jak při jednání, tak v průběhu trvání programu. Pro úspěšné a hladké zvládnutí startu vám doporučuji postup, kdy každý zaměstnanec prostřednictvím jednoduchého dotazníku sdělí své potřeby a priority a tento odezdá na svém personálním oddělení. Na základě těchto informací připraví poradci společnosti Broker Consulting individuální návrhy pro jednotlivé zaměstnance a v nejbližší době zajistí formou osobních návštěv seznámení s programy a otevření smluvního vztahu s pojišťovnou.

Pro následný individuální servis nám bude k dispozici bezplatná telefonní linka poradenské společnosti a každý z nás bude v péči „svého“ finančního poradce pro potřebu individuálních bezplatných konzultací a rad, které můžeme využít i pro naše rodinné příslušníky.



## Informace o dalších PF

Kromě již zmíněného ING penzijního fondu existuje na našem republikovém trhu ještě několik dalších silných fondů, které poskytují na základě legislativních možností výhodné vlastní produkty: ● Winterthur penzijní fond ● CSOB penzijní fond ● Allianz pojišťovna ● Commercial Union penzijní fond ● Americko-česká pojišťovna – AMICO AIG Life ●

Všechny fondy nabízejí moderní kapitálové životní pojištění jako nejvýhodnější formu privátního spoření s více či méně strukturovaným průběhem, garantovaným výnosem i mírně odlišným závěrem, jakým je třeba a garantovaná doživotní renta.

## Příklady:

### CSOB Životní pojištění

- daňová úleva, garantovaný výnos 3% p.a.
- životní pojistku si můžete přizpůsobit dle vašich přání
- nevyžaduje žádné zdravotní prohlídky ani vyplňování zdravotních dotazníků

### AMICO AIG Life

- snížení daňového základu o částku až 12 000 Kč za rok pro výpočet daně z příjmů fyzických osob, a to ať jste podnikatel nebo zaměstnanec (pozn. aut.: platí všude)
- poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci na pojištění příspěvek (Flex Systém), ten neplatí žádnou daň z tohoto příspěvku, navíc se z tohoto příspěvku neodvádí ani sociální a zdravotní pojištění (pozn. aut.: platí všude)

### Česká pojišťovna penzijní fond

- kreditní karta s možností úvěru ve výši až 150 000,- Kč s velmi nízkou úrokovou sazbou
- 10% snížení pojistného při pojištění léčebných výloh v zahraničí

### ING penzijní fond

- zákonné výhody a většina shora uvedených výhod
- další produkty „daňové výhodné“ – Investiční životní pojištění, Důchodové pojištění Investor
- pojištění „ušlého zisku“ při pracovní neschopnosti nebo pojištění denní dávky v případě hospitalizace v oblasti zdravotního pojištění
- kapitálové životní pojištění s největší možností připojištění, tzv. „totální“ pojistná ochrana

V této chvíli je pouze na zaměstnancích akciových společností Glaverbel, jakým způsobem využijí v rámci stanovených pravidel nabízenou možnost svého zaměstnavatele, zda k získání krátkodobých výhod nebo jako investici své do budoucnosti. Z mého hlediska je ta druhá volba rozhodně lepší.

PETR MATĚJ

## Seznam položek FLEX systému (platné pro období 1.7. - 31.12. 2002)

Číslo skup.	Název položky FLEX systému	Specifikace položky	Číslo položky	Potřebný počet Flex bodů
1.	Vzdělávací program (baličky)	jazykový kurz - skupinový jazykový kurz - individuální počítačový kurz - individuální počítačová kurz - skupinový školené	1 2 3 4 5	400 - 650/10 hod. 2.300 - 3.500/10 hod. 500/hod. 900/lekce dle vystavené faktury
2.	Relaxační program	plavecká hala - permanentka - Teplice masáže - permanentka bazén - permanentka (Krupka, Bílina) bazén+fitness - permanentka (Beethoven, CLT) kultura - permanentka (podzim 2002) fotbal - permanentka hokej - permanentka pronájem sportovišť - haly, hřiště	6 7 8 9 10 11 12 13	270/kus 1.400/10 kusů 400 - 500/10 hod. 1.000/10 hod. 400 - 1.200/kus 1.000/kus 1.150 - 2.100/kus dle vystavené faktury
3.	Rehabilitační program	příspěvek na dovolenou ozdravné pobyty	14 15	max. 10.000/rok dle vystavené faktury
4.	Zdravotní a preventivní program (baličky)	prevence-vitaminový program JARO prevence-vitaminový program PODZIM preventivní vyšetření - vč. zátěžové testu preventivní vyšetření základní vyšetření (cílený ultrazvuk) závodní lékaři - očkování klinika CLT - nadstandardní péče ambulantní lázeňská péče ambulantní lázeňská péče	16 17 18 19 20 21 22 23 24	3.500 3.000 8.500 6.500 3.000 100 - 200 1.500/den 2.450/týden 4.900/2týdny
5.	Rizikový program	penzijní připojištění - nadstavba PKS kapitálové a životní pojištění úrazové pojištění	25 26 27	max. 500/měsíc max. 500/měsíc max. 500/měsíc

## FLEX systém - potvrzení požadavku(vzor)

Pojmení a jméno zaměstnance: .....

Položka FLEXu (čerpáno na): .....

Výše čerpání Flexbodů: .....

Datum čerpání: od ..... do .....

Četnost čerpání: ..... (např. měsíčně, jednorázově)

Doklad vystaven dne:

„Prohlašuji, že jsem učinil(a) výše uvedenou volbu v rámci nabízených zaměstnaneckých výhod tak, jak je zapsáno v tomto formuláři. Jsem si vědom(a) veškerých souvislostí vyplývajících z této volby. Zplnomocňuji tímto akciovou společnost Glaverbel Czech, aby podnikla všechny nezbytné kroky k čerpání této výhody v průběhu stanoveného období.“

Podpis zaměstnance: .....

Podpis oprávněného pracovníka: .....

Kontaktní údaje:

Rozdělovník:

1x personální útvar

1x zaměstnanec



## Balíčky FLEX systém – poskytovatel a.s. Lázně Teplice

### Balíček č. 1 – JAZYKOVÝ KURZ:

#### Individuální kurz

- cena za 10 hodin jazykového kurzu pro jednotlivce: 3500,- Kč

#### Skupinový kurz

- minimální počet účastníků = 8.
- skupina do 10 osob = 500,-Kč za 10 hodin na 1 účastníka
- skupina nad 10 osob (max. 15) = 400,-Kč za 10 hodin na 1 účastníka

(1 vyučovací hodinou se rozumí časový úsek v délce 45 minut)

### Balíček č. 2 – LÁZEŇSKÉ PROCEDURY:

#### Bazén a fitness

LD Beethoven - permanentka v ceně 1000,-Kč/10 hodin

- pouze v provozní době pro veřejnost

CLT - permanentka v ceně 1000,-Kč/10 hodin

- pouze v provozní době pro veřejnost

#### Masáže

LD Beethoven - permanentka celková masáž – 1400,-Kč/10ks

- u této procedury je nutná rezervace předem na recepci LD Beethoven

### Balíček č. 3 – AMBULANTNÍ LÉČBA:

#### LD Beethoven

- týdenní ambulantní léčba (pondělí až pátek) – 2450,-Kč
- 14-denní ambulantní léčba (2 x pondělí až pátek) – 4900,-Kč

- ambulantní léčba obsahuje lékařské vyšetření + 3-4 procedury denně (dle zdravotního stavu)



## Balíčky FLEX systém – poskytovatel Klinika CLT



Balíček č. 1	preventivní vitamínový program JARO	3500,-Kč
Balíček č. 2	preventivní vitamínový program PODZIM	3000,-Kč
Balíček č. 3	preventivní vyšetření včetně zát. testu	8500,-Kč
Balíček č. 4	preventivní vyšetření	6500,-Kč
Balíček č. 5	základní vyšetření, cílená US	3000,-Kč

### Obsah jednotlivých balíčků:

Bal. 1 – vyšetření lékařem na klinice + vitamíny - ve spolupráci s firmou Nutergia – 2x Ergybiol, 4x Biorto

Bal. 2 – vyšetření lékařem na klinice + vitamíny -ve spolupráci s firmou Nutergia – 2x Biocbe, 2x Biorto, 2x Ergybiol

Bal. 3 – biochem.screening, vyšetření internistou, US vyšetření, zátěžový test

Bal. 4 – biochem.screening, vyšetření internistou, US vyšetření

Bal. 5 – základní vyšetření a cílená US

## Balíčky FLEX systém – poskytovatel SOŠT (GVB CZ)

### Balíček č. 1 – JAZYKOVÝ KURZ:

#### Individuální kurz

- cena za 10 hodin jazykového kurzu pro jednotlivce: 2 300,- Kč
- jazyky: AJ, FJ, NJ, RJ

#### Skupinový kurz

- minimální počet účastníků = 5
- skupina do 10 osob = 650,-Kč za 10 hodin na 1 účastníka
- skupina nad 10 osob (max. 15) = 500,-Kč za 10 hodin na 1 účastníka

(1 vyučovací hodinou se rozumí časový úsek v délce 45 minut)

### Balíček č. 2

#### – POČÍTAČOVÁ GRAMOTNOST:

#### Individuální kurz

- cena za 1 hodinu 500,- Kč, bez rozdílu náročnosti programu

#### Skupinový kurz

- minimální počet účastníků = 5
- skupina do 10 osob = 900,-Kč za 1 lekci (6 hodin)

### Balíček č. 3 – FITNESS:

- skupina do 10 osob = 900,-Kč za 1 lekci (6 hodin)



# FLEX SYSTÉM

## postupy čerpání výhod

### 1. Vzdělávací program

#### 1.1. Jazykové a vzdělávací kurzy

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na formuláři "Požadavek" odsouhlasí požadavkou výhodu
- ☐ Personální útvar - poskytne informace dodavateli o požadavku na kurz, resp. č. balíčku a jméno žadatele
- ☐ Zaměstnanec - kontaktuje subjekt dodávající službu a dohodne si:
  - a. druh kurzu
  - b. rozsah hodin
  - c. individuální či skupinový
  - d. datum zahájení
  - e. čas výuky
- ☐ Kontakty:
  - a. Lázně Teplice - e-mailová adresa: info@lazneteplice.cz, tel. číslo: 0417/550428, anebo Kongresové a vzdělávací centrum: 0417/550409
  - b. SOŠT GVB CZ - e-mailová adresa: rostislav.skop@sostglaverbel.com, tel. číslo: 0417/50 2514 - sekretariát,
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. Lázně Teplice - balíčky
  - b. SOŠT Glaverbel Czech - balíčky

#### 1.2. Školné

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Zaměstnanec - předloží smlouvu na školné a jednorázovou fakturu na částku totožnou s potvrzením o odpočtu bodů s bankovním spojením školy, na které má být jednorázový příspěvek zaslán
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. 0

### 2. Relaxační program

#### 2.1. Kultura, sport

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - předá permanentku zaměstnanci
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. LD Beethoven - bazén, masáže, fitness
  - b. Klínka CLT - bazén, fitness, sauna
  - c. Plavecká hala Teplice - Aquacentrum
  - d. Plavecká hala Krupka
  - e. Plavecká hala Bilina
  - f. Fotbalový klub Teplice
  - g. Chemopetrol Litvínov
  - h. KD Teplice
  - i. Krušnohorské divadlo Teplice

#### 2.2. Pronájem sportovišť

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Zaměstnanec - kontaktuje subjekt dodávající službu (TJ, sport, oddíl atd.) dojedná si:
  - a. Vystavení faktury na částku totožnou s potvrzením o odpočtu bodů
  - b. Faktura obsahuje - adresát GVB CZ, jméno zaměstnance
- ☐ Zaměstnanec - předloží personálnímu útvaru vystavenou fakturu z TJ
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. 0

### 3. Rehabilitační program

#### 3.1. Příspěvek na dovolenou, ozdravný pobyt

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru si zjistí výši bodů svého Flex konta
  - ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
  - ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
  - ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
  - ☐ Zaměstnanec - kontaktuje subjekt dodávající službu (lázeňský dům, cestovní kancelář - CK) a dojedná si:
    - a. Vystavení faktury na částku totožnou s potvrzením o odpočtu bodů
    - b. Faktura obsahuje - adresát GVB CZ, jméno zaměstnance
  - ☐ Zaměstnanec - předloží personálnímu útvaru vystavenou fakturu z CK
  - ☐ Stornopoplatky - hradí zaměstnanec v plné výši
  - ☐ Flex obsahuje:
    - a. Klínka CLT
    - b. LD Beethoven
    - c. CK MIKO-tour
- V jednáni:
- d. (CK Rekreatour)
  - e. (CK Firetour)
  - f. (CK Fischer)
  - g. (CK Cedok)

Pozn.: výše příspěvku na dovolenou je limitována u zahraničních rekreací Zákonem o dani z příjmu - max. výše příspěvku je 10.000,- Kč/kalendářní rok!

### 4. Zdravotní a preventivní program

#### 4.1. Lékařská péče

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru si zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Personální útvar - předá průkazku s označením vybraného balíčku zaměstnanci
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. Klínka CLT - balíčky

#### 4.2. Ambulantní lázeňská péče

- ☐ Personální útvar - zjištění výše účtu
- ☐ Personální útvar - předá průkazku s označením vybraného balíčku zaměstnanci
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. Klínka CLT - balíčky

### 5. Rizikový program

#### 5.1. Připojištění - penzijní, kapitálové a životní, úrazové

- ☐ Zaměstnanec - u personálního útvaru si zjistí výši bodů svého Flex konta
- ☐ Zaměstnanec - předloží uzavřenou a platnou smlouvu
- ☐ Personální útvar - provede odpočet bodů
- ☐ Personální útvar - vytiskne potvrzení požadavku, s odpočtem bodů
- ☐ Zaměstnanec - svým podpisem na požadavku odsouhlasí požadavek
- ☐ Flex obsahuje:
  - a. Brokers Consulting - zajišťuje finanční služby pro veškeré pojišťovny na trhu ČR

Kontakty:

a. Brokers Consulting - e-mailová adresa: karel.vavrena@brokersconsulting.cz  
tel. číslo: 0777/337336, zodpovědná osoba: ing. Karel Vavřena

GLAVREVUE, vydává Glaverbel Czech a.s. Členové redakční rady: Mgr. Alena Janotková, Martina Vunčová, Petr Beneš, Brigita Pokorná, Ing. Jaroslav Červenka, Mgr. Lenka Kopačková, Ing. David Šíp, Jan Tůma, Alena Matějová. Zastupující redaktor: Mgr. Monika Douliková. Adresa redakce: Glaverbel Czech a.s., Rybníční 419, tel., záž., fax.: 0417/ 50 31 21, e - mail: Monika.Dvorackova@cz.glaverbel.com  
Ročník 2002, mimořádné číslo, červenec 2002, neprodejné.

# PRAVIDLA SYSTÉMU FLEX

## Dodatek č. 5

---

1. V příloze č. 1. – **Seznam položek Flexu, program č. 3 - rehabilitační:**  
dochází ke změně max. výše čerpání Flexbodů na rekreaci z původních 10 tis.Kč/rok  
na 20 tis. Kč/rok.
2. Platnost Dodatku č. 5 – od 1. ledna 2004.

28. prosince 2003

# PRAVIDLA SYSTÉMU FLEX

## Dodatek č. 6

---

1. Odstavec 3. Povinnosti zaměstnance - bod 3.6

Se doplňuje o: „Výjimkou je případ úmrtí zaměstnance – viz bod 9.2. těchto pravidel“.

2. Odstavec 5. Délka zaměstnání (seniorita) – bod 5.5

Dochází ke změně názvu společnosti ze Splintex Glaverbel na AGC Automotive Czech

3. Odstavec 8. Položky Flexu – D.zdravotní a preventivní program

Se rozšiřuje o položky Stomatologie a Optik.

4. Odstavec 9. Ukončení účasti v systému Flex – bod 9.1

Ruší se ustanovení bodu 9.1.2.

5. Odstavec 9. Ukončení účasti v systému Flex – bod 9.2

Se doplňuje o: „Zůstatek Flexbodů zaměstnance může být v případě jeho úmrtí součástí pozůstalostního řízení“ a dále o znění: „Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v paragrafu 46 odst. 1 písm. a) až d) ZP bude umožněno čerpání Flexbodů do konce výpovědní doby“.

6. Platnost Dodatku č. 6 – od 1. ledna 2005.

---

16. prosince 2004







## Asahi Way VIZE

### Co je Cesta Asahi?

- AGC Automotive bude nejrespektovanějším automobilovým dodavatelem na světě. Stane se jím díky vybudování silného systému zajištění spokojenosti zákazníků.
- Cesta Asahi je globální společná filozofie a metodologie pro řízení našich podniků. Jde o systém vytvořený z nejlepšího myšlení a nejlepších postupů se zaměřením na inovaci a provozní dokonalost, které jsou základními principy "Look Beyond" (Dívej se Přes Meze).
- Cesta Asahi je naší společnou filozofií a souborem hodnot, které vedou naše činy k dosažení vytčených cílů.

### Cíle Cesty Asahi

- Být jednou společností.
- Rozvíjet flexibilní a přizpůsobivou Společnost a zajistit tak naši kontinuitu jako organizace.
- Každý den postupovat vpřed a neustálou snahou o zlepšení budovat náskok konkurenceschopnosti ve stálém závodě o dokonalost.
- Škollit a rozvíjet všechny naše zaměstnance v nejlepším možném využívání jejich jedinečných talentů.
- Vytvořit společný obchodní postup celosvětově.

### Proč chceme vytvořit Cestu Asahi?

#### KU PROSPĚCHU NAŠICH ZÁKAZNÍKŮ


**Zákazník od nás očekává a měl by dostat:**

- Vysoce kvalitní produkty.
- Odpovídající hodnotu za své peníze.
- Rychlé a přesné plnění jejich požadavků.
- Inovativní řešení problémů.
- Stejnorodost působení na všech trzích.

#### KU PROSPĚCHU NAŠÍ SPOLEČNOSTI

**AGC Automotive by se měla zaměřit na:**

- Tvrdší práci.
- Lepší řešení problémů.
- Sdílení zdrojů, procesů a nejlepších postupů napříč Společností.
- Neustálé zlepšování komunikačních prostředků a vzdělávání se zaměřením na pochopení a výměnu nápadů.
- Rozsáhlou síť obchodních vztahů, která je neustále rozšiřována a udržována.
- Hlubší respektování kulturních odlišností, které přináší globální obchodní úspěch.



## Asahi Way KEY ELEMENTS

### Nejlepší myšlení

Základní hodnoty

- Týmová práce
- Respekt
- Kaizen (Trvalé zlepšování)
- Úsilí změnit Status Quo (stávající stav)

### Nejlepší postupy

Lidský Rozvoj

- Bezpečnost
- Životní prostředí
- Kvalita
- Náklady
- Výzkum a vývoj
- Řízení řetězce dodavatelů

### «2S+3s» Teorie

2S	+	3s
Studuj a rozšiř své vědomosti		Jdi na skutečné místo
Stanov si vlastní základní pravidla		Podívej se na skutečný objekt
		Potvrď skutečné údaje
Koncept	Problém	Skutečnost

Skutečnost nenajdeš v knize. Musíš jít na skutečné místo a ověřit skutečnost (toto se týká všech úrovní řízení). Problémy nemůžeš vyřešit pouze užitím 3s. Musíš rovněž vzít v úvahu 2S. Vědomosti, jasná pravidla a skutečnosti jsou klíčové.

### «2S + 3s» Teorie

Pojivo, které drží Nejlepší myšlení a Nejlepší postupy pohromadě.



## NEJLEPŠÍ MYŠLENÍ

### Týmová práce

- Naše Společnost je tým. Můžeme pracovat individuálně nebo společně, ale veškerá naše práce musí přispívat k úspěchu skupiny.
- Respekt k týmu i jednotlivým členům je základem účinné týmové spolupráce.
- Skutečná týmová práce začíná u sdílených hodnot, cílů a směřu. Každý musí vědět, kam chceme jít a pomoci nám se tam dostat.
- Týmová práce by měla být přirozenou součástí naší práce i při každodenním řešení problémů.
- Společnost získává prospěch z otevřené komunikace a hladké interakce napříč všemi úrovněmi a funkcemi. Týmová práce musí překračovat mnoho linií uvnitř i vně společnosti včetně zákazníků.
- Týmy jsou tvořeny vedoucími (určenými podle měřítek čestnosti, odvahy, předvídatelnosti a akceschopnosti) a členy - všichni musí být zaměřeni na dosažení společného cíle.

### Respekt

- Budeme respektovat našeho zákazníka a ostatní obchodní partnery budováním vztahů vzájemné důvěry v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém výhledu, který přináší prospěch nám všem.
- Společníci a Společnost se musejí vzájemně plně respektovat. Respekt vyúsťá ze vzájemné důvěry a prospěchu.
- Společnost se stává silnějším týmem, že využívá výhod různorodosti pohlaví, věku, ras, kultur a národností svých společníků.
- Usilujeme o udržování dlouhodobých vztahů, které nám dávají možnost předávat významné technické dovednosti a rozvíjet kulturu budování znalostí.



### Kaizen (Trvalé zlepšování)

- Kaizen je hybnou silou inovace a provozní dokonalosti.
- Kaizen vytváří nové hodnoty a stabilizuje procesy.
- Kaizen není jen hlavní práce pro společníky, koordinátory, inženýry a manažery, ale musí se také stát zvykem a praxí pro každého.
- Kaizen se opakuje dokud není problém beze zbytku vyřešen.
- Klíče k úspěšnému kaizen jsou 2S+3s a vedení managementu.

### Úsilí změnit Status Quo

- Buďte odvážní a překonávejte obtíže.
- Cíle stanovte vždy vyšší.
- Termíny stanovte vždy kratší.
- Riskujte a zkoušejte nové věci.
- Nikdy se neobávejte velké výzvy, ale mějte na paměti rizika a usilujte o úspěch.
- Praha může někdy být stejně dobrým učitelem jako úspěch. Učte se ze všeho, co děláte.
- Úspěch se neměří pouze výsledky, ale i způsobem, jakým ho bylo dosaženo.



## NEJLEPŠÍ POSTUPY

### Rozvoj lidských zdrojů

Pomůžeme všem členům týmu realizovat jejich plný potenciál. Zajistíme inovativní systémy, nástroje a programy pro vytvoření silnější 'Asahi DNA' ve společnicích. Docílíme toho:

- budováním plné spokojenosti společníka.
- hodnocením individuálních a týmových přínosů k Výrobní Dokonalosti.
- použitím personálních postupů, které přidávají hodnotu a motivují členy týmu.
- tvorbou rozvojových aktivit, které podporují prostředí trvalého vzdělávání lidí a organizačního zlepšení.

### Bezpečnost

Naším cílem je, aby naši pracovníci neměli pracovní úrazy.

- Bezpečné pracovní prostředí je základem klidné práce. Usilujeme o eliminaci podmínek a postupů ohrožujících bezpečnost.
- Všichni pracovníci se musí aktivně podílet na zlepšování podmínek bezpečnosti.
- V případě nehody musí být dány informace k dispozici a ve všech tvářeních přijata protipatření.
- AGC Automotive zajistí politiku globální bezpečnosti a Systém řízení pasivní a aktivní bezpečnosti a prevence pohrom modelovaný na OHSMS.



### Životní prostředí

Chceme být chápáni veřejností jako průmyslová jednička v aktivitách podporujících životní prostředí. Dosáhneme toho trvalým zlepšováním Eco Eficiency (ekologické účinnosti) a zaváděním programů sociálních aktivit a právního souladu.

- Naším cílem je stát v první lince při ochraně životního prostředí v průmyslu z hlediska Corporate Social Responsibility (CSR - společenská sociální odpovědnost).
- Každý společník se musí podílet na aktivitách ve prospěch životního prostředí.
- AGC Automotive zajistí Globální politiku životního prostředí a akční směrnice na vytvoření Systému řízení ochrany životního prostředí a prosazování následných aktivit pro zlepšení.

### Kvalita

Naši zákazníci jsou závěrečnými hodnotiteli naší kvality. Jejich spokojenost je náš cíl.

- Stížnosti na kvalitu by se měly rovnat nule. Zlepšujeme naše procesy, vybavení a / nebo vyvineme novou technologii, abychom zabránili opakování problémů.
- Náklady kvality musí být kontrolovány jako index ukazující výsledky aktivit řízení kvality. Musíme trvale snižovat náklady kvůli selhání za neustálého udržování procesních výnosů.
- Protipatření stížností na kvalitu je třeba neprodělně dát na vědomí všem tváření.
- AGC Automotive zajistí Globální politiku kvality zabývanou na společných QC tabulkách, společných inspekčních metodách, mezích vzorů atd., s cílem udržet stejnou úroveň kvality na celém světě.



## NEJLEPŠÍ POSTUPY

### Náklady

- Budeme standardizovat naše výdajová opatření a systémy výkaznictví ve všech operacích.
- Budeme neustále srovnávat a hodnotit sami sebe, naše konkurenty, naše zákazníky a přední hráče v oboru, aby se učili a zlepšovali.
- Výdaje se musí trvale zlepšovat odstraňováním odpadu (muda) a zvyšováním hodnoty přidané jakoukoli činností.
- Budeme důrazně „ždímat ručičky“ kvůli každé kapce ušetřených prostředků.

### Design

Začít na správném místě je klíčové k dosažení správného výsledku. Na počátku každého projektu je třeba zvážit čtyři oblasti Designu:

- **Design pro cenu:** Cenové cíle jsou nastaveny zákazníky a také uvnitř firmy.
- **Design pro výrobu:** Všechny nové části budou navrhovány pro bezpečnost, s ohledem na životní prostředí a optimální provedení při výrobě.
- **Design pro kvalitu:** Produkt a funkční kvalita musí ze 100% odpovídat požadavkům.
- **Design pro služby:** Sestavení, zabalení, manipulace, doprava, přemístění, rozebrání a recyklace, to všechno jsou služby, které usnadňují našim zákazníkům život.



## NEJLEPŠÍ POSTUPY

### Vývoj

#### Vývoj nového modelu

- Z účelem minimalizace nákladů, uspokojení zákazníka a moudrého využívání zdrojů, bude proces vývoje nového modelu společným standardem pro všechny operace na celém světě.
- Revize designu bude prováděna kvůli zjištění kritických problémů před zahájením prototypizace.
- Kvalita prototypu bude zaměřena na překročení očekávání zákazníků.

#### Vývoj nového produktu/služby

- Produkty a služby přidané hodnoty jsou vyvíjeny na základě potřeb trhu.
- Zákaznické potřeby, vnitřní synergie a předpoklady zisku jsou klíčovými měřítky, která je třeba splnit.

#### Vývoj nových procesů/technologií

- Budeme průběžně hodnotit volbu mezi výrobou či nákupem a nebudeme „znovu vynalézat kol“.
- Nové procesy jsou rozvíjeny na základě předpovědi potřeb trhu a požadavků výkonnostních cílů, aby byly splněny plány zisků.
- Vybíráme technologie budou trvale doplňovány, aby byla zabezpečena budoucnost. Získáme je z nejlepších zdrojů uvnitř i vně naší společnosti.
- Matrice produktů/procesů/technologií musí být optimalizována k dosažení maximální synergie.

### Dodavatelský řetěz

- Vyhovíme zákaznickému plánu ve 100% času bez skladování nepotřebných zásob. Nadměrné zásoby jsou nepotřebné a zvyšují náklady.
- Jsme dodavatelem systému, který bude využívat vnitřní i vnější zdroje pro zásobování našich zákazníků. Jsme vždy odpovědní za kvalitu, cenu a dopravu výrobku, který klient obdrží.
- Musíme vybudovat oboustrannou důvěru s dodavateli a dostatečně vzájemně komunikovat, abychom předali problémům a nepotřebným zásobám.
- My, včetně operačních zástupců, musíme úzce komunikovat se zákazníky, chápat jejich požadavky a dodávat výrobky, požadují všichni.

## Evidenční list knihovny

# UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto rigorózní práci

**Kubát,M.: Management globální firmy a jeho vliv na lidské zdroje**

Využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

[illegible]







